

COMPETITIVIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR NÁUTICO: CAPACIDADES GERENCIAIS, INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO NA AMAZÔNIA

**COMPETITIVENESS IN SMALL BUSINESSES OF THE NAUTICAL SECTOR:
MANAGERIAL CAPABILITIES, INNOVATION AND DIFFERENTIATION IN THE
AMAZON**

Ciências Sociais Aplicadas • 28/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/793076323](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/793076323)

Douglas da Silva Gato¹

Ingrid Laís da Costa Sobrinho²

Luiz Henrique Maciel Costa³

Thaís Batista Vieira⁴

Alcimar de Lima Marques Filho⁵

RESUMO

A competitividade de pequenas empresas envolve capacidades gerenciais, inovação e estratégias de diferenciação, cuja articulação apresenta particularidades em organizações familiares e de produção especializada. Nesse contexto, o estudo parte do seguinte problema: como essas dimensões se articulam na construção da competitividade de pequenas empresas e quais suas implicações teóricas para o setor náutico amazônico? O objetivo geral consiste em analisar, a partir da literatura científica, as relações entre capacidades gerenciais, práticas de inovação e estratégias de diferenciação, considerando sua possível aplicação ao referido setor. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão narrativa e integrativa da literatura, composta por dez artigos científicos publicados entre 2017 e 2026. A análise foi organizada em quatro categorias: competitividade e diferenciação; capacidades gerenciais e gestão familiar; inovação e produção artesanal; e marketing e posicionamento competitivo. Os resultados da síntese bibliográfica indicam que a competitividade está relacionada à articulação entre recursos organizacionais, conhecimentos produtivos, capacidades comerciais e possibilidades de adaptação estratégica. Identificou-se que a gestão familiar pode influenciar decisões de continuidade e modernização, enquanto a inovação e a orientação para o cliente representam dimensões relevantes do posicionamento empresarial. Conclui-se que a competitividade não depende exclusivamente da expansão produtiva, exigindo a compreensão integrada das capacidades organizacionais. Como limitação, destaca-se a ausência de evidências empíricas específicas sobre fabricantes de embarcações amazônicos, recomendando-se pesquisas futuras para examinar as relações identificadas.

Palavras-chave: Capacidades gerenciais; Competitividade empresarial; Empresas familiares; Inovação; Setor náutico.

ABSTRACT

The competitiveness of small businesses involves managerial capabilities, innovation, and differentiation strategies—elements that interact in unique ways within family-owned organizations and specialized production contexts. Against this backdrop, the study addresses the following problem: how do these dimensions interrelate in building competitiveness for small businesses, and what are the theoretical implications for the Amazonian nautical sector? The general objective is to analyze, based on scientific literature, the relationships between managerial capabilities, innovation practices, and differentiation strategies, considering their potential application to this sector. Methodologically, the study employed qualitative, exploratory, and descriptive research based on a narrative and integrative literature review comprising ten scientific articles published between 2017 and 2026. The analysis was organized into four categories: competitiveness and differentiation; managerial capabilities and family management; innovation and artisanal production; and marketing and competitive positioning. The synthesis of the literature indicates that competitiveness is linked to the interplay between organizational resources, production knowledge, commercial capabilities, and the capacity for strategic adaptation. It was found that family management can influence decisions regarding business continuity and modernization, while innovation and customer orientation represent key dimensions of business positioning. The study concludes that competitiveness does not depend solely on expanding production capacity but requires an integrated understanding of organizational capabilities. A limitation noted is the lack of specific empirical evidence

regarding Amazonian boat manufacturers; therefore, future research is recommended to examine the identified relationships.

Keywords: Managerial capabilities; Business competitiveness; Family businesses; Innovation; Nautical sector.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade das pequenas empresas tem adquirido relevância nas discussões sobre gestão, inovação e desenvolvimento organizacional, especialmente diante das transformações tecnológicas e das mudanças nas relações entre empresas e consumidores. Historicamente, a análise do desempenho empresarial esteve frequentemente associada à disponibilidade de recursos produtivos, à eficiência operacional e à capacidade de expansão dos negócios. Entretanto, as pesquisas sobre pequenas e médias empresas ampliaram essa perspectiva, incorporando capacidades gerenciais, conhecimentos organizacionais, inovação e relacionamento com o mercado.

Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017) investigaram antecedentes e efeitos da inovação em pequenas e médias empresas familiares industriais, examinando relações entre conhecimentos internos e externos, inovação tecnológica, inovação gerencial e desempenho. Essa abordagem permite interpretar a competitividade como fenômeno associado à articulação entre conhecimentos, capacidades empresariais e decisões estratégicas.

No contexto brasileiro, a discussão envolve o desenvolvimento de capacidades administrativas e comerciais. Organizações de menor porte frequentemente apresentam estruturas gerenciais reduzidas, nas quais decisões relacionadas à produção, às finanças e ao

relacionamento com clientes podem permanecer concentradas em seus proprietários. A existência de competências produtivas especializadas não assegura, isoladamente, capacidades gerenciais estruturadas.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) identificaram recursos associados às capacidades gerenciais e comerciais, incluindo liderança, gerenciamento de pessoas, compartilhamento de conhecimentos e relacionamento com agentes externos. Os resultados oferecem fundamentos para compreender que a competitividade envolve recursos que ultrapassam o domínio técnico da atividade produtiva.

A relação entre características organizacionais e competitividade apresenta particularidades em empresas familiares. Nessas organizações, a continuidade pode estar associada à preservação de conhecimentos acumulados, à participação familiar na administração e à manutenção de práticas consolidadas. A valorização dessas características, entretanto, não elimina a necessidade de adaptação ao ambiente competitivo.

Weissmantel, Beck e Mucci (2023) examinaram relações entre comprometimento familiar, mecanismos de controle e flexibilidade estratégica. Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) investigaram tensões intergeracionais relacionadas à tradição, modernização e sucessão. As contribuições indicam que as características familiares não determinam automaticamente adaptação ou resistência às mudanças.

A inovação constitui outra dimensão relevante. A incorporação de tecnologias digitais e a ampliação das possibilidades de

comunicação introduziram novas exigências, mas inovar não significa exclusivamente adquirir equipamentos avançados. Em pequenas empresas, mudanças em processos, produtos e práticas administrativas apresentam complexidades distintas, dependendo dos recursos e da atividade produtiva.

Bachmann e Kataishi (2026) examinaram evidências sobre a relação entre porte e desempenho inovador, identificando heterogeneidade nos resultados da literatura. O tamanho da organização, portanto, não é suficiente para classificar previamente sua capacidade inovadora.

Bornhausen e Wulf (2024) investigaram inovação digital considerando gestores não familiares e intenções de controle transgeracional. Appleton et al. (2025) examinaram fatores relacionados à disposição de empresas familiares para enfrentar a transformação digital. Essas contribuições situam a digitalização no âmbito das decisões estratégicas e organizacionais.

Abu-Rumman et al. (2021) investigaram redes empreendedoras, orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho. Alves et al. (2024) examinaram relações entre liderança pró-social, capacidade de inovação e desempenho de empresas familiares. As abordagens incorporam liderança, mobilização de conhecimentos e recursos relacionais à discussão da competitividade.

O relacionamento com clientes e as capacidades de marketing representam igualmente dimensões importantes. Em organizações que desenvolvem produtos personalizados, a interação com consumidores pode contribuir para identificar necessidades e orientar decisões produtivas. Entretanto, proximidade comercial não

equivale necessariamente à existência de estratégia estruturada de marketing.

Fatmawati e Adibi (2026) investigaram relações entre orientação para o cliente, capacidades de marketing, inovação e desempenho competitivo, contribuindo para compreender marketing como capacidade organizacional associada ao uso de conhecimentos de mercado.

Essas discussões apresentam pertinência para a produção industrial de pequena escala na Amazônia, particularmente para empreendimentos ligados à fabricação de embarcações. A navegação fluvial é relevante para a circulação regional de pessoas e mercadorias. Nesse ambiente, a fabricação de embarcações pode envolver conhecimento técnico especializado e adaptação às necessidades dos usuários.

Embora o corpus selecionado ofereça contribuições sobre competitividade, capacidades gerenciais, gestão familiar, inovação e marketing, os estudos foram realizados em setores e contextos distintos. Não foram identificadas, nesse corpus delimitado, investigações diretamente direcionadas à articulação dessas dimensões em pequenos fabricantes de embarcações na Amazônia. Trata-se de lacuna de cobertura da seleção, não de demonstração de inexistência de estudos na literatura.

Diante desse contexto, estabelece-se o problema de pesquisa: como as capacidades gerenciais, as práticas de inovação e as estratégias de diferenciação se articulam, segundo a literatura científica, na construção da competitividade de pequenas empresas, e quais

implicações teóricas dessa articulação podem ser identificadas para o setor náutico amazônico?

O objetivo geral é analisar, a partir da literatura científica, como as capacidades gerenciais, as práticas de inovação e as estratégias de diferenciação se articulam na construção da competitividade de pequenas empresas, considerando suas possíveis implicações para o setor náutico amazônico.

Como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar capacidades gerenciais e características da gestão familiar relacionadas à competitividade; (ii) examinar contribuições sobre inovação, transformação digital e aperfeiçoamento em organizações de produção especializada e artesanal; (iii) analisar relações entre capacidades de marketing, orientação para o cliente e diferenciação; e (iv) sistematizar limitações organizacionais e oportunidades de aperfeiçoamento gerencial identificadas na literatura.

Como proposição teórica orientadora, parte-se da hipótese de que a competitividade de pequenas empresas está associada à articulação entre capacidades gerenciais, inovação e diferenciação mercadológica, sendo essa relação condicionada pelas características da gestão familiar, pelos recursos disponíveis e pelos objetivos estratégicos. A hipótese não é submetida a teste estatístico ou validação empírica.

A justificativa científica reside na integração crítica de perspectivas sobre capacidades organizacionais, gestão familiar, inovação e marketing. Do ponto de vista prático, a discussão pode subsidiar reflexões sobre profissionalização administrativa, organização de

conhecimentos e posicionamento competitivo, respeitando as particularidades das empresas de pequeno porte.

Metodologicamente, o trabalho caracteriza-se como pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por revisão narrativa e integrativa de dez artigos científicos publicados entre 2017 e 2026. A contribuição esperada consiste em sistematizar dimensões analíticas para investigações futuras sobre pequenos empreendimentos industriais, especialmente no setor náutico amazônico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Competitividade e Diferenciação em Pequenas Empresas

A competitividade de pequenas empresas não pode ser reduzida à escala produtiva. Sua compreensão requer examinar como conhecimentos, relações comerciais e recursos administrativos são mobilizados para oferecer valor ao mercado. A diferenciação pode estar associada à especialização e à personalização, sem que essas características, isoladamente, comprovem vantagem competitiva.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) associam capacidades gerenciais e comerciais à mobilização de recursos e conhecimentos em micro e pequenas empresas. Essa abordagem evidencia que o desenvolvimento organizacional envolve mais que o domínio técnico da atividade.

A articulação entre recursos internos e conhecimentos externos também aparece na análise da inovação em empresas familiares industriais. Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017) destacam a

importância de diferentes conhecimentos e modalidades de inovação para a compreensão do desempenho.

A flexibilidade estratégica, por sua vez, deve ser examinada em relação aos mecanismos administrativos. Weissmantel, Beck e Mucci (2023) mostram que comprometimento familiar e flexibilidade não se relacionam necessariamente de modo direto, exigindo atenção às práticas de controle e coordenação.

Para fabricantes artesanais, a especialização produtiva pode sustentar propostas de diferenciação, mas o valor percebido pelos clientes e seus efeitos competitivos dependem de evidências específicas. A literatura selecionada fornece categorias analíticas, não prova empírica sobre o setor náutico.

2.2. Capacidades Gerenciais e Empresas Familiares

Capacidades gerenciais abrangem a coordenação de pessoas, informações, recursos e decisões. Em pequenas organizações, podem coexistir conhecimentos produtivos aprofundados e procedimentos administrativos pouco formalizados. A análise deve distinguir essas dimensões.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) identificam liderança, gerenciamento de pessoas e compartilhamento de conhecimentos como recursos relevantes para capacidades gerenciais. Sua contribuição permite discutir a profissionalização como desenvolvimento de práticas, não necessariamente substituição da administração familiar.

Weissmantel, Beck e Mucci (2023) analisam a relação entre cultura de comprometimento familiar, mecanismos de controle e

flexibilidade estratégica. Seus resultados sugerem que as relações familiares precisam ser consideradas juntamente com as estruturas de gestão. Já Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) abordam tensões intergeracionais entre tradição, modernização e sucessão. A continuidade pode depender da transmissão de conhecimentos e da negociação de prioridades, não apenas da permanência da propriedade na família.

Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017) permitem acrescentar a importância de conhecimentos externos e da complementaridade entre inovação gerencial e tecnológica. Em atividades artesanais, a formalização gradual pode apoiar a continuidade do conhecimento sem necessariamente eliminar a identidade produtiva.

Essas interpretações não autorizam presumir que empresas familiares sejam intrinsecamente mais inovadoras ou flexíveis. A análise exige considerar as condições particulares de cada organização.

2.3. Inovação e Produção Artisanal

A inovação em pequenas empresas depende de recursos, conhecimentos e condições de implementação. Personalização habitual de produtos não deve ser automaticamente classificada como inovação: é preciso distinguir práticas rotineiras de mudanças efetivamente introduzidas.

Bachmann e Kataishi (2026) apresentam uma meta-análise sobre porte empresarial e desempenho inovador, apontando heterogeneidade na literatura. O tamanho, isoladamente, não determina a inovação.

Abu-Rumman et al. (2021) investigam redes empreendedoras, orientação empreendedora e capacidades dinâmicas. O estudo ajuda a compreender como conhecimentos externos e relações empresariais podem integrar processos de adaptação. Já Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) examinam tensões entre legado familiar e modernização, permitindo discutir a coexistência entre preservação de conhecimentos e mudanças organizacionais.

Bornhausen e Wulf (2024) analisam inovação digital em empresas familiares, incluindo o papel de gestores não familiares e intenções de controle transgeracional. Appleton et al. (2025) investigam a disposição dessas empresas para transformação digital. A adoção tecnológica envolve escolhas organizacionais e não apenas disponibilidade de ferramentas.

De acordo com Alves et al. (2024) relacionam liderança pró-social, capacidade de inovação e desempenho em empresas familiares, ampliando a discussão para comportamentos gerenciais e relações internas. Para a produção artesanal, a literatura sugere investigar aperfeiçoamentos técnicos, administrativos e digitais compatíveis com o porte e os objetivos empresariais. A eficácia dessas práticas precisa ser demonstrada empiricamente.

2.4. Marketing, Relacionamento com Clientes e Posicionamento Competitivo

O marketing em pequenas empresas compreende a interpretação de demandas, o relacionamento comercial e a organização de capacidades voltadas ao mercado. Proximidade com clientes não equivale, por si só, a uma estratégia estruturada.

Fatmawati e Adibi (2026) investigam relações entre orientação para o cliente, capacidade de marketing, inovação e desempenho competitivo, oferecendo fundamentos para discutir a utilização de conhecimentos mercadológicos.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) destacam recursos comerciais e relacionamento com clientes na composição de capacidades de micro e pequenas empresas. Abu-Rumman et al. (2021) acrescentam a importância das redes e capacidades dinâmicas.

Bornhausen e Wulf (2024) e Appleton et al. (2025) contribuem para compreender a adoção de tecnologias digitais como decisão estratégica em empresas familiares, embora seus estudos não comprovem a eficácia de campanhas promocionais em fabricantes artesanais.

Alves et al. (2024) permitem considerar a liderança como dimensão potencialmente relevante para implementação de mudanças, sem atribuir a seu estudo resultados específicos de marketing.

Na produção personalizada, a diferenciação depende da coerência entre a promessa comercial e a capacidade efetiva de atendimento. A revisão oferece fundamentos para essa análise, mas não demonstra resultados específicos no setor náutico amazônico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como estudo qualitativo, de natureza teórica, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvido por revisão narrativa e integrativa da literatura. Busca compreender

como capacidades gerenciais, práticas de inovação e estratégias de diferenciação se relacionam com a competitividade de pequenas empresas.

A abordagem qualitativa permite examinar conceitos, argumentos e resultados publicados, identificando convergências e diferenças. O estudo não pretende estabelecer causalidade ou mensurar estatisticamente desempenho empresarial. Não se caracteriza como revisão sistemática ou meta-análise, pois não foi documentado protocolo exaustivo e reproduzível de busca e seleção.

3.2. Constituição do Corpus Bibliográfico

O corpus é composto por dez artigos científicos publicados entre 2017 e 2026, selecionados por pertinência às dimensões teóricas do estudo. Os trabalhos tratam de competitividade, capacidades gerenciais, inovação, gestão familiar, transformação digital, orientação para o mercado e desempenho organizacional.

A seleção considerou a proximidade com o problema, a contribuição aos objetivos e a disponibilidade de acesso aos textos acadêmicos. Trata-se de seleção dirigida, que não representa a totalidade da produção científica sobre o tema; não se declara busca sistemática em Scopus ou Web of Science.

3.3. Organização e Análise da Literatura

O material foi organizado em quatro categorias: (i) competitividade e diferenciação; (ii) capacidades gerenciais e gestão familiar; (iii) inovação e produção artesanal; e (iv) marketing, relacionamento com clientes e posicionamento competitivo.

A análise consistiu em síntese interpretativa, com identificação de aproximações, diferenças e implicações conceituais. Foram distinguidas evidências relatadas nos estudos e interpretações dos autores deste manuscrito. A diversidade dos contextos impede a transferência automática de resultados para fabricantes artesanais de embarcações.

3.4. Delimitação e Rigor Científico

A unidade de análise teórica compreende as relações entre capacidades gerenciais, inovação, diferenciação e competitividade. O setor náutico amazônico é contexto de discussão e possível aplicação, não campo empírico investigado nesta revisão.

Entre as limitações estão a seleção dirigida de dez estudos, a ausência de protocolo sistemático e a diversidade de delineamentos e medidas. As conclusões não permitem generalização estatística nem demonstração de efeitos causais.

3.5. Transparência e Utilização de Inteligência Artificial

Em observância à Portaria CNPq n.º 2.664, de 6 de março de 2026, art. 9º, inciso I, alínea c, declara-se a utilização de recursos de Inteligência Artificial Generativa como apoio à organização preliminar de referências bibliográficas, à estruturação de seções, à elaboração de versões preliminares e ao aprimoramento da coesão, coerência e clareza textual. A declaração reflete a participação da ferramenta nesta elaboração, que não se limitou à revisão linguística.

Os autores são responsáveis pela leitura e verificação das fontes originais, pela correspondência entre afirmações e citações, pela avaliação crítica do conteúdo e pela versão final submetida. A

ferramenta não substitui a responsabilidade intelectual dos pesquisadores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Capacidades Gerenciais e Sua Contribuição para a Competitividade de Pequenas Empresas

A análise da literatura indica que a competitividade está associada a capacidades organizacionais que ultrapassam recursos financeiros, tecnológicos e produtivos. Destacam-se coordenação administrativa, compartilhamento de conhecimentos, relacionamentos comerciais e uso de informações nas decisões.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), ao investigarem micro e pequenas empresas brasileiras, identificaram recursos relevantes para capacidades gerenciais e comerciais, como liderança, gestão de pessoas e compartilhamento de informações. Isso permite distinguir conhecimento técnico especializado de capacidade administrativa estruturada.

A relação entre recursos, inovação e desempenho também foi examinada por Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017), em empresas familiares industriais. Os autores abordam conhecimentos externos, oportunidades tecnológicas e a complementaridade entre inovação tecnológica e gerencial.

Os estudos convergem na importância de articular recursos internos e externos, mas não demonstram relações idênticas em todos os setores. Abu-Rumman et al. (2021) ampliam a discussão ao relacionar redes empreendedoras, orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho.

Em empresas industriais artesanais, a especialização e a personalização podem integrar uma proposta de diferenciação. Entretanto, pequena escala não constitui vantagem competitiva comprovada sem evidências sobre clientes, resultados e objetivos estratégicos.

A síntese sugere examinar conjuntamente recursos gerenciais, conhecimentos internos e externos e capacidade de transformar esses recursos em práticas organizacionais. Trata-se de interpretação teórica, não de modelo causal validado no setor náutico amazônico.

4.2. Gestão Familiar, Continuidade Organizacional e Flexibilidade Estratégica

Empresas familiares articulam propriedade, administração e continuidade, o que pode influenciar profissionalização, inovação e preservação de conhecimentos. Não se pode pressupor que a gestão familiar seja necessariamente mais flexível ou resistente à mudança.

Weissmantel, Beck e Mucci (2023) examinaram cultura de comprometimento familiar, mecanismos de controle e flexibilidade estratégica em empresas brasileiras. Seus resultados indicaram a importância de mecanismos associados à perspectiva *stewardship* na relação investigada.

Isso sugere que vínculos familiares não asseguram adaptação estratégica. A organização de responsabilidades, informações e decisões é relevante, particularmente quando o fundador concentra conhecimentos produtivos e administrativos.

Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) examinaram desafios intergeracionais, identificando diferenças relacionadas ao legado

familiar, à modernização e à sucessão. A continuidade envolve transferência de conhecimentos e negociação de orientações estratégicas.

Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017) reforçam a importância dos conhecimentos externos e da inovação gerencial como complemento de mudanças tecnológicas. A preservação de práticas consolidadas e a incorporação de conhecimentos externos não são necessariamente excludentes.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) permitem compreender profissionalização como desenvolvimento de capacidades de liderança, coordenação e compartilhamento de conhecimentos. A revisão, contudo, não demonstra que esses mecanismos estejam presentes nos fabricantes náuticos amazônicos.

4.3. Inovação, Transformação Digital e Produção Artisanal

A inovação em pequenas empresas depende de características organizacionais, recursos, conhecimentos e escolhas estratégicas. É necessário distinguir mudanças implementadas de oportunidades de aperfeiçoamento ainda não realizadas.

Bachmann e Kataishi (2026) analisaram a relação entre porte empresarial e desempenho inovador, identificando heterogeneidade nos resultados da literatura. Assim, o tamanho da empresa não é explicação suficiente para a inovação.

Abu-Rumman et al. (2021) oferecem fundamentos para compreender capacidades dinâmicas e relacionamentos externos como elementos da adaptação organizacional. A existência de contatos, contudo, não equivale à implementação de inovação.

Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) evidenciam tensões entre tradição e modernização nas empresas familiares. A preservação do conhecimento técnico pode coexistir com mudanças organizacionais, dependendo de prioridades e condições de implementação.

Bornhausen e Wulf (2024) investigaram inovação digital em empresas familiares e sua relação com características da gestão. Appleton et al. (2025) examinaram a disposição para transformação digital. Os estudos mostram que digitalizar envolve decisões organizacionais e não somente acesso a ferramentas.

Alves et al. (2024) examinaram relações entre liderança pró-social, capacidade de inovação e desempenho em empresas familiares. A liderança é uma dimensão relevante, mas não explica isoladamente a adoção de mudanças ou seus resultados.

A integração dos estudos permite identificar condições estruturais, capacidades organizacionais e fatores gerenciais e familiares associados à inovação. No setor náutico amazônico, melhorias técnicas, administrativas e digitais são possibilidades a investigar, não resultados comprovados por esta revisão.

4.4. Marketing, Relacionamento com Clientes e Diferenciação Competitiva

Capacidades comerciais incluem identificação de necessidades, organização de informações de mercado e relacionamento com consumidores. Em empresas de produtos personalizados, o atendimento direto pode orientar decisões, mas não demonstra, isoladamente, estratégia estruturada de marketing.

Fatmawati e Adibi (2026) investigaram orientação para o cliente, capacidades de marketing, inovação e desempenho competitivo. Sua contribuição permite compreender marketing como capacidade organizacional, além de ações promocionais.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) destacam o relacionamento com clientes entre os recursos comerciais de pequenas empresas. A diferenciação depende da coerência entre a proposta apresentada ao mercado e as condições produtivas e administrativas.

Abu-Rumman et al. (2021) permitem discutir redes empreendedoras como fontes de conhecimento. Entretanto, relacionamentos comerciais não garantem inovação ou desempenho superior.

Bornhausen e Wulf (2024) e Appleton et al. (2025) contribuem para interpretar a adoção de canais digitais como decisão estratégica. Seus estudos não demonstram a eficácia de campanhas de marketing para fabricantes artesanais de embarcações.

Alves et al. (2024) oferecem elementos para considerar a liderança na implementação de mudanças organizacionais, mas não investigaram diretamente estratégias mercadológicas do setor náutico.

As contribuições indicam que orientação para o cliente, capacidades comerciais e comunicação podem compor o posicionamento competitivo. A revisão não permite estabelecer um modelo universal de marketing nem afirmar efeitos positivos automáticos da digitalização.

4.5. Síntese Integradora dos Resultados da Revisão

A integração dos dez estudos permite identificar quatro dimensões relevantes: capacidades gerenciais, características da gestão familiar, inovação e posicionamento mercadológico. As relações entre elas são plausíveis teoricamente, mas os estudos apresentam diferentes métodos, populações e indicadores.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), Abu-Rumman et al. (2021) e Kallmuenzer e Scholl-Grissemann (2017) contribuem para a compreensão de recursos, capacidades e conhecimentos relacionados à competitividade.

Weissmantel, Beck e Mucci (2023) e Subhani, Mikušová e Nierostek (2026) destacam mecanismos de gestão familiar, continuidade e adaptação. Bachmann e Kataishi (2026), Bornhausen e Wulf (2024), Appleton et al. (2025) e Alves et al. (2024) abordam diferentes condições de inovação.

Fatmawati e Adibi (2026) e Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) oferecem fundamentos para discutir orientação para o cliente e capacidades comerciais. A articulação das quatro dimensões constitui a principal síntese interpretativa desta revisão.

Os estudos selecionados não investigaram diretamente pequenos fabricantes de embarcações na Amazônia. Sua contribuição é fornecer uma estrutura analítica para pesquisas empíricas futuras, sem transferir automaticamente resultados de outros contextos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar, a partir da literatura científica, como as capacidades gerenciais, as práticas de inovação e as estratégias de diferenciação se articulam na

construção da competitividade de pequenas empresas, considerando suas possíveis implicações para o setor náutico amazônico. A revisão narrativa e integrativa de dez artigos publicados entre 2017 e 2026 permitiu identificar contribuições relevantes sobre recursos organizacionais, gestão familiar, inovação e posicionamento mercadológico.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificaram-se capacidades relacionadas à coordenação de atividades, liderança, compartilhamento de conhecimentos e relacionamento com agentes externos. A gestão familiar pode influenciar decisões de continuidade e adaptação, mas não determina isoladamente flexibilidade ou desempenho.

Quanto ao segundo objetivo, constatou-se que a inovação assume configurações distintas conforme porte, recursos e condições de implementação. Aperfeiçoamentos técnicos, administrativos e digitais podem representar oportunidades, mas personalização rotineira não constitui necessariamente inovação.

No terceiro objetivo, a literatura indicou a importância da orientação para o cliente e das capacidades comerciais para o posicionamento competitivo. A digitalização pode ampliar possibilidades de comunicação, mas não assegura automaticamente melhores resultados.

No quarto objetivo, identificaram-se possibilidades de aperfeiçoamento relacionadas à formalização proporcional de processos, à organização de informações e à adoção seletiva de tecnologias. São implicações teóricas, não recomendações empiricamente validadas para uma empresa específica.

A principal contribuição do estudo consiste na sistematização de quatro dimensões – capacidades gerenciais, gestão familiar, inovação e posicionamento mercadológico – em uma estrutura analítica para compreender a competitividade de pequenas empresas. Não se demonstrou que a manutenção de escala reduzida represente, por si só, vantagem competitiva.

No contexto amazônico, a síntese pode orientar estudos sobre fabricantes artesanais de embarcações, mas os artigos examinados não oferecem evidências diretas sobre o desempenho competitivo desse segmento. A aplicação das interpretações requer investigação empírica específica.

Entre as limitações, destacam-se a seleção dirigida de dez artigos, a ausência de protocolo sistemático e exaustivo de busca e a diversidade de métodos e contextos das pesquisas. A ausência de dados primários do setor náutico impede generalização e inferências causais.

Recomenda-se ampliar a busca bibliográfica em bases científicas, com critérios transparentes e reproduzíveis, e realizar pesquisas qualitativas com gestores, trabalhadores e clientes de fabricantes de embarcações, complementadas por observação e documentos. Estudos quantitativos, de métodos mistos e longitudinais poderão investigar relações entre capacidades gerenciais, inovação, orientação para o mercado e desempenho.

Conclui-se que a competitividade de pequenas empresas exige considerar conjuntamente conhecimentos produtivos, recursos gerenciais, relações familiares, inovação e interação com o mercado.

A revisão oferece uma base conceitual para investigações futuras, respeitando seus limites metodológicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-RUMMAN, Ayman; AL SHRAAH, Ata; AL-MADI, Faisal; ALFALAH, Tasneem. Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 10, art. 29, 2021. DOI: 10.1186/s13731-021-00170-8.

ALVES, Claudia Silva Ribeiro; LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima; ZAWADZKI, Patrick. Innovation capacity, with prosocial leaders, increases family businesses' performance. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 25, n. 4, eRAMG240134, 2024. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG240134.

APPLETON, Samuel; MISMETTI, Marco; MATT, Dominik; DE MASSIS, Alfredo. Unpacking willingness in family firms facing the digital transformation. *Small Business Economics*, v. 65, p. 2301–2330, 2025. DOI: 10.1007/s11187-025-01057-8.

BACHMANN, Federico; KATAISHI, Rodrigo. Firm size and innovative performance: a meta-analysis across 25 years of evidence. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 24, e025003, 2026. DOI: 10.20396/rbi.v24i00.8674493.

BORNHAUSEN, Anna Maria; WULF, Torsten. Digital innovation in family firms: the roles of non-family managers and transgenerational control intentions. *Small Business Economics*, v. 62, p. 1429–1448, 2024. DOI: 10.1007/s11187-023-00823-w.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026.

FATMAWATI, Indah; ADIBI, Muhammad Zidni. How SMEs convert customer orientation and marketing capability into innovation and competitive performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2026. DOI: 10.1186/s13731-026-00726-6.

KALLMUENZER, Andreas; SCHOLL-GRISSEMANN, Ursula. Disentangling antecedents and performance effects of family SME innovation: a knowledge-based perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 13, p. 1117–1138, 2017. DOI: 10.1007/s11365-017-0443-x.

SUBHANI, Muhammad Kamal; MIKUŠOVÁ, Marie; NIEROSTEK, Lech. Bridging tradition and innovation: generational dynamics in family business succession. *Future Business Journal*, v. 12, art. 42, 2026. DOI: 10.1186/s43093-026-00749-1.

VASCONCELOS, Renata Braga B. de; SANTOS, Josete Florencio dos; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 2, e190106, 2021. DOI: 10.1590/1982-7849rac2021190106.por.

WEISSMANTEL, Cristiane Wornath; BECK, Franciele; MUCCI, Daniel Magalhães. Mecanismos de controle e flexibilidade estratégica das empresas familiares. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, n. 4, e2022-0082, 2023. DOI: 10.1590/S0034-759020230405.

¹ Formando do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Formanda do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Formando do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁴ Formanda do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁵ Doutorando em Administração. Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3607-5285>.