



## CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR PORTE EM EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇO

Jaqueline Felisbino Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – jaque.felis@hotmail.com

Profa. Dra. Mirian Magnos Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – e-mail

mirianmagnus@gmail.com

### 1 INTRODUÇÃO

A capacidade dinâmica encontra-se relativas às habilidades de atingir novas formas de vantagem competitiva e consistem na capacidade da empresa em compor, erguer e reconfigurar capacidades internas e externas para defrontar com ambientes em rápida mudança (Teece et al, 1997). Para lidar com ambiente dinâmico, Coolis (1994) favorece a necessidade que a empresa tem que modernizar de forma rápida e concreta, para atingir vantagens competitivas em ligação aos seus concorrentes. As capacidades dinâmicas representam como processos de mudança, renovação e reconfiguração de recursos e representam o alinhamento das práticas, metodologias e capacidades organizacionais com propósito de gerir a mudança e o desempenho e assegurar a permanência e adequação da organização (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

As capacidades podem ser ponderadas em diferentes níveis da organização, frequentemente transpassam diferentes áreas funcionais (Eisenhardt; Martin., 2000). Nesta explicação, consideram-se as capacidades dinâmicas um intermédio de proporcionar as empresas erguer continuamente e desenvolver as capacidades operacionais, de modo mais rápido e mais alcançável do que os concorrentes (Protogerou et al. 2012). As capacidades dinâmicas refletem a fonte da vitalidade das capacidades centrais para as organizações sendo responsáveis por aperfeiçoarem as capacidades reais e reprimirem a posição da empresa no mercado por um longo período de tempo (Andreeva, Chaika.; 2006). As organizações ao possuírem capacidades dinâmicas denotam habilidades de reconfigurar recursos e práticas da empresa de modo antecipado e classificada por seus principais tomadores de decisão, sendo o estudo organizacional um componente importante no desenvolvimento dessas capacidades para a empresa (Zahra, 2006).

Pesquisas anteriores França, Maccari e Costa (2018); Junior, Costa e Ribeiro (2019), apontam em seus estudos a Capacidades Dinâmicas e a inovação. Lawson; Samson (2001), apresentam estudos práticos sobre capacidade de inovação por meio de estudos de caso. A perspectiva da capacidade dinâmica para Teece (2007) ganha destaque no estudo das abordagens estratégicas, pois é uma concepção para auxiliar a partir das múltiplas probabilidades de inovação desenvolvida no âmbito das Micros Empresas. A visão integrada das dimensões apontadas por Crossan e Apaydin (2010) caracterizaram com a precisão dos estudos sobre a capacidade de inovação e proporcionou a compreensão do auxílio das diversas linhas de pesquisa. De um lado os estudos são claros, e apontam capacidades de inovar, por outro lado, ainda se encontra a necessidade de uma dedicação e detalhamento relativo a capacidade de inovação no nível da organização. **O objetivo deste estudo analisar os fatores que compõem as Capacidades**



## **Dinâmicas de Inovação por meio de uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço.**

O artigo inicia-se pelos conceitos da capacidade dinâmica, dando sequência nos conceitos e modelos de capacidade de inovação em seguida apresentado a metodologia, a tabela dos correlatos dando sequência nos estudos futuros e as referências bibliográfica.

## **2 CAPACIDADES DINÂMICAS**

De acordo com Helfat et al., (2007) capacidade dinâmica pode ser considerada como a eficácia de uma organização, de originar, amplificar ou transformar, proporcionando a sua base de recursos. A infraestrutura de uma organização compreende ativos tangíveis, intangíveis e humanos, da mesma maneira as capacidades que a empresa dispõe, é capaz ou tem acesso por meio de parcerias. A palavra “capacidade” expõe a habilidade de executar uma mudança na sustentação de mecanismo de uma empresa, incluindo as habilidades adequadas. O desfecho “capacidade” também representa um exercício padronizado que exerce de forma correta em certa ampliação (Winter, 2003).

Na concepção de Helfart et al (2007) a interpretação de capacidade dinâmica engloba ainda os conhecimentos de pesquisa e seleção. A constituição de recursos por meio de aquisição, por exemplo, contorna principalmente pesquisas e seleção de candidatos a obtenção de resultados na organização. A formação de recursos por meio do andamento de novos produtos de modo similar abrange pesquisas e seleção de produtos novos a serem introduzidos na empresa. A logica é um similar para aplicar à pesquisa e seleção por meio de colaboração de qualquer número de outras capacidades dinâmicas de modo direto voltado a criação de novos recursos.

Para Teece et al., (1997) as capacidades dinâmicas estão relacionadas às competências de atingir novas formas de vantagens competitivas e consistem na capacidade da organização em agregar, incorporar e caracterizar competências externas e internas para enfrentar com ambientes em mudanças rápidas.

De acordo com Collis (1994) para lidar com o ambiente dinâmico atesta a obrigação que a organização tem de esta em constante atualização/ inovações para obter vantagens competitivas aos seus concorrentes.

Segundo Teece (2014) é fundamental a percepção das capacidades dinâmicas como fator determinante para concorrência das empresas multinacionais. Tais competências dizem respeito, não apenas a peculiaridade técnicas auxiliares, mais vai além, abrangendo as capacidades estratégicas, gerencias e organizacional das partes envolvidas, sendo cada casa um caso, não tendo um padrão pré-definido de globalização ou de regionalização, vai depender de cada circunstancia analisada e das inovações que serão renovadas na competitividade das empresas.

As capacidades dinâmicas, enquanto conjunto de rotinas destinadas a conceder novas abordagens para a montagem e a inclusão de recursos, tem em vista a consecução de resultados inovadores (lee; Kelley, 2008). As organizações têm de ter agilidade e capacidade de gerar alterações e inovações para regressar suas capacidades realmente dinâmicas (Andreeva & Chaika; 2006).



Segundo os autores Teece, Pisano, Shuen (1997) o conceito de capacidade e dinâmica foi apresentada para suprir alterações teóricas sobre a aplicação de recursos em condições de condicionalidade e turbulência da empresa. As capacidades dinâmicas concedem as organizações a construir, integrar e reconfigurar os seus recursos e competências, todavia mantem seu desenvolvimento a frente das mudanças de negócios. Com tudo é necessário dar eixo ao desenvolvimento nas competências internas, capital de relacionamento, comunicação (Sidavas, Dwyer 2000)

Para o autor Pavwy (2006), define a capacidade dinâmica como método estratégico das quais representa competências funcionais. As capacidades dinâmicas quanto às competências funcionais refletem por um conjunto de recursos e estratégias organizacionais.

A capacidade dinâmica e sua atribuição de valor ainda têm algumas incoerências, todavia sua importância teórica e prática no desenvolvimento e execução de recursos dinâmicos para sustentar a vantagem competitiva sustentável da organização em ambientes agitados. (Zahra et al. 2006)

A capacidade dinâmica significa a habilidade de expandir, criar ou modificar seu apoio de recursos produtivos, por base da incorporação e remarcação de seus recursos. As rotinas e os processos organizacionais, assim como as competências peculiares representam a fundamental unidade de diagnósticos da teoria das capacidades dinâmicas (Eisenhardt, Martin 2000, Helfat et al 2007).

Para Eisenhardt e Martin (2002), As capacidades podem ser analisadas em diversos níveis da organização, muitas atravessam distintos diferentes das áreas funcionais. Neste contexto, reflete as capacidades dinâmicas como intermédio de contingência as empresas erguer constantemente e desenvolver as capacidades operacionais de modo mais acelerado e mais alcançável do que os concorrentes. (Protogerou et al. 2012).

A correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho é patente em sua origem, mesmo em conflitos efetivos na literatura sobre sua distinção em ambientes diferentes níveis de dinamismo do ambiente (Eisenhardt; Martin, 2002), com base nas correntes que aparecem do trabalho produtivo sobre base sociológica e econômica (Peteraf et al. 2013).

A dinâmica das competências vai além da constituição e adaptação, para os autores Turner e Crawford (1994) auxiliam para o entendimento do declínio das competências diante das imposições organizacionais. Esta técnica não implica absolutamente em consequências negativas, uma vez que a organização pode associar e usar as competências que lhe são relevantes em um certo momento. A capacidade dinâmica menciona a habilidade da organização em integrar, corpora e preparar competências externas e internas para sobrescrever mudanças ambientais rápidas (Teece et al 1997).

Para Teece e Pisano (1994) no que se refere aos fatores que entendam a capacidade dinâmica, destacam ideias, processos e caminhos, pois tem sua evolução de processos para atendimento as demandas externas, e que está instruída pelo seu contexto. Estes fatores são ordenados com o conceito de capacidade dinâmica, no qual são idealizar com um subgrupo de competências/capacidades que prepara a organização para inovar novos produtos para replicar as mudanças do mercado.

Entende-se que a indagação e replicação, bem como a flexibilidade dos recursos ficam em um segundo plano, pois cada organização expande suas competências de modo diferenciado. Esta conexão de recursos e competências contorna a adaptação de um conjunto de conhecimentos que são difíceis de serem alcançados pelos concorrentes (Teece et al 1997).



A capacidade dinâmica e a concorrência enfatiza que a bibliografia traz que os recursos raros, pertinentes, difíceis de repetir proporcionam o alcance de vantagem competitiva sustentável pela evolução de estratégias de inovação de valor e por isso, não podem ser repetidos por outras organizações. Contudo a finalidade das capacidades dinâmicas pode ser duplicadas segundo os autores Eisenhardt; Martin (2002), entre as organizações, o valor delas se refere aos aspectos que elas criam e não nas capacidades próprias (Eisenhardt; Martin, 2002)

## 2.1. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Para Karime e Walter (2015), o valor processado de recursos da teoria da inovação VPR framework disponibiliza uma explicação por que as grandes empresas tem fracasso ou sucesso em resposta à inovação disruptiva, e auxilia os administradores em conectarem-se suas autoridades organizacionais (Capacidades) bem como suas fraquezas (desabilidades) em retorno a inovação disruptiva. As inovações, tecnologias estão, sobretudo tornando os processos, produtos e relações de negócios. Os fatores criam identificar a dinâmica também o impulso de pesquisas para analisar os estimuladores da transformação digital que são indispensáveis para levantar as capacidades da plataforma digital em resposta a disrupção digital ou a mudança de mercado (Karimi & Walter, 2015; Nagy, Shuessler & Dubinsky, 2016)

Na concepção dos autores Karimi & Walter (2015), as inovações disruptivas inclinam-se a exigir mudanças organizacionais desenvolvidas e que muitas vezes modificam o próprio padrão da empresa. Múltiplas mudanças é um retorno da demanda de um ambiente, possibilitando uma nova tecnologia e direcionando a um mercado consumidor. A tecnologia encontra-se em plataformas digitais que podem servir como uma ruptura do modelo tradicional, como possibilidade para novas formas de relação com o cliente.

Segundo o autor Schumpeter (1934) a capacidade de inovação é constituída de novas ideias que são consequências a partir de ações ou execução, em evolução de ganho ou lucro para a organização, estando realizada com seu resultado no mercado. Com execução de uma ideia, a modificação pode ser uma pratica ou uma produção de material identificado como novo importante e único (Zaltman, Duncan, Holbeck ;1973).

Idealizar a inovação como algo que pode ser compreendido e desenvolvido, dando-se um instrumento aos empreendedores pela qual a mudança é observada como uma oportunidade para serviço ou negocio diferente (Drucker, 1986).

os autores Bessant, Tidd (2009) a inovação é um resultado de novas ideias em um processo sistemático e organizado de modificações administrativas em realidade de sucesso. Desenvolvendo novos produtos/serviços e as práticas de estudos são alguns aspectos da inovação que deve ser dominada de modo mais extenso, enquanto uma nova criação de valores consideráveis seja criados em uma nova proporção do sistema empresarial (Sawhney, 2006).

Segundo Figueiredo (2011), os procedimentos das ações inovadoras beneficiam o Desenvolvimento Organizacional na consecução e revisão do desenvolvimento organizacional. Além do mais, os procedimentos inovadores não são atitudes comportamentos flexíveis.

Desse modo, as praticas inovadoras auxiliam para o desenvolvimento corporativo, visto que a inovação como pratica organizacional, pode gerar uma agregação de procedimentos eficaz e ágil que propiciam a empresa a solidificação do conhecimento organizacional (Ferraresi, 2012).



Executou-se a uma análise excessiva dos modelos de capacidade de inovação retratados nos e foram identificados cinco modelos: Modelo de inovação em organização, de Tang (1998); modelo de capacidade de inovação, de Lawson e Samson (2001, p.388); modelo de inovação, de Smith et al. (2008, p. 662); modelo de inovação com base em processos, de Chiesa Coughalan e Voss (1996) e o modelo de organização inovadora, do Vasconcelos (2008).

O modelo de Chiesa et al. (1996, p. 108) dispõe como base o processo de inovação, em que leva uma vantagem em competitividade. O processo de inovação é definido pela liderança e é dissimulado pela possibilidade de recursos e pelas técnicas e instrumentos de gestão da organização. A introdução da inovação no planejamento corporativo é papel da liderança. O estudo do cliente e do mercado é o procedimento de geração do conceito de novos produtos.

Para Tang (1998), os princípios que definem a inovação em produtos e processos – procedimento e inclusão, identificação e prática de projetos, e estudos e habilidades – estão concentrado em um meio benéfico, que é o fator denominado orientação e apoio. A organização, por seu período, está introduzida em um ambiente externo, com o qual troca informação e comunicação e aprovisiona produtos e serviços inovadores. De acordo com este modelo, o aspecto e apoio abrangem: procedimento da liderança, missão, valores organizacionais, estratégia, recursos e sistemas operacionais e recursos. O modelo sistemático de Tang destaca o procedimento e a gestão do conhecimento.

Lawson e Samson (2001) identificam a capacidade de inovação como habilidade empresarial de arrebatando conhecimento do andamento estável das atividades rotineiras. Essa evolução estável é definida pelos fatores estratégia e visão, desenvolvimento da qualificação base da empresa, gestão de criatividade e ideias, cultura e clima, gestão de criatividade, inteligência organizacional e gestão da tecnologia. Usufruir a competência base das empresas quer dizer gerenciar recursos, possuir de uma diversidade de meios de financiamento e de base dos indivíduos-chaves nos diversos estágios dos métodos de inovação e investigar os negócios via internet (e-business). O modelo sistêmico de Lawson e Samson destaca a constância entre a exploração, da qual os processos gerenciais apenas são captado em um nível mais aprofundado dos fatores.

Smith et al. (2008) capta o processo de inovação como uma tarefa executada por pessoas, apoiadas por: estilo gerencial e liderança, gestão do conhecimento, estrutura organizacional, recursos, tecnologia e estratégia corporativa. Esse grupo de fatores, pessoas e processos de inovação é parte da cultura organizacional. O modelo de Smith et al. (2008) encerra a abrangência da capacidade de inovação ao salientar o processo de inovação e seus antecedentes, permitindo de encerrar outros fatores pertinentes, como o relacionamento com clientes. O fundamento do modelo integra recursos e pessoas, ou seja, elementos de natureza distintos.

O modelo de organização inovadora de Vasconcelos (2008) destaca sua função cognitiva, a liderança de seus objetivos estratégicos, o modelo de gestão e o processo de inovação. Esse elemento do modelo encontra-se imergido na cultura organizacional.

O estudo dos modelos de capacidade de inovação presentes na literatura concede que há forte coerência entre seus elementos. Contudo existem algumas diferenças de ênfase e de perspectivas. Enquanto o modelo de Tang (1998) e do Vasconcelos (2008) salientam a visão sistemática e a relação com o meio externo, Lawson e Samson (2001) autodenominam a atenção para constância entre exploração. Smith et al. (2008) e Vasconcelos (2008) colocam em indícios o método de inovação.

## 2.2 ESTUDOS CORRELATOS

No quadro a seguir apresenta estudos anteriores para fundamentar os fatores a serem estudados:

**Quadro 1: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema Capacidades Dinâmicas de Inovação**

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Segmento</b>	<b>Itens</b>
França; Maccari; Costa (2018)	Capacidades dinâmicas	Estudo com empresa Multinacional	Atribuição tecnológicas capacidade dinâmica; Estratégias; Posicionamento dinâmico
Junior; Costa; Ribeiro (2019)	Capacidade dinâmica atua no negócio digital	Estudo exploratório Entrevista com uma fundadora	Mediação de conflitos; Tecnologia; Perfil; Inovação
Cassol et al.(2018)	Compreensão das inovações pequena e médias empresa	Pequenas e medias empresas PMEs	Habilidade; Desempenho Inovador; Inovação.
Velozo; Morozini (2018)	Capacitação profissional e a capacidade	Gestores	Perfil empreendedor; Desenvolvimento; Inovação; Habilidade.
Silva; et al. (2018)	Múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em MPEs do segmento de academias fitness na cidade de Natal/RN.	Gestores de academias fitness	Dimensões inovadoras; Perfil; Ambiente dinâmico; Habilidade; Competência.
Zhao; Meng (2018)	Medidas sociais externas, recursos competitivos internos e capacidades, as empresas.	Empresas que gastaram esforços em algum grau em iniciativas de RSE.	Competitividade; Capacidade inovação; Perfil;
Wu; Nguyen (2019)	Capacidade de inovação	Gerentes Executivos de indústria de varejo	Competitividade; Inovação no serviço; Perfil.
Hou et al. (2018)	Abordagem dos 5 DCs	Empresas de inovação.	Tecnologia; Inovação; Ambiente; Perfil.

Choi; et al (2018)	Enfoca abordagens dinâmicas para BMs	Industria na China	Perfil de cliente; Desenvolvimento; Capacidade.
Ortt; Khodael (2018)		Gerentes.	Perfil das empresas; Modelo de negócios; Rotinas;

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019).

Ao analisar o Quadro 1 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Capacidades Dinâmicas e Capacidades de Inovação percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a Capacidades Dinâmicas e inovação.

Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos se delinearão para profissionais no mínimo em cargo de gerência. Foram também percebidos estudos com interesse em analisar o tema em organizações de serviço, varejo, pequenas e médias dentre outras.

Para os autores França (2018), podemos observar que a capacidade dinâmica de inovação, é um processo de desenvolvimento de muita pesquisa, os autores trazem uma série de conceitos e estudos sobre o tema.

O intuito geral foi pesquisar como as estratégias de desenvolvimento de capacidades dinâmicas podem ser aprimoradas. O conceito é destacar a oportunidade que as empresa tem aumentar a vantagem competitiva no mercado. (VELOSO; MORONINI 2018 )

Os estudos de Junior et al (2019), abordados dos artigos trás uma síntese dos ambientes internos e externos das empresas, no ambiente tecnológico, digital, comércio, academias fitness, entre diversos setores, um processo de criação de Startup, diversos estudos para abordar e fazer uma análise dos assuntos estudados neste artigo.

Cassol et al (2018), Demonstra a relação entre a capacitação profissional e a capacidade absorptiva dos empreendedores, bem como suas fases de aprendizagem, absorção, modificação e exploração do conhecimento obtido.

Para Silva, (2018), é indispensável destacar que a capacidade de inovação integra valor a empresa, destacado do seu tamanho dimensão, e seu segmento. A capacidade dinâmica de inovação se tornou uma relevante abordagem explícita na área de estratégia organizacional.

Os artigos em geral abordam os processos chaves relevantes do desenvolvimento da capacidade dinâmica e inovação em empresas multinacionais, indústria da China, entrevistas com diversos gerentes para levantamento de pesquisas. (Choi Et Al 2018)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva na conceição de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como relevante proposito especificar características entre as

variáveis. Seus atributos mais consideráveis estão na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa. Segundo o autor Richardson (1999), reconhece que a abordagem quantitativa se caracteriza pelo ofício de quantificação tanto nas peculiaridades de coleta de informações, quanto na conversação delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais compreensíveis como desvio padrão, média, percentual, as mais enigmática, como ativo de correlação, análise de regressão.

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como survey questionário de levantamento. De acordo com Bryman (1989) implica a coleção de dados em um numero de elementos e normalmente em um único ambiente de tempo, com uma visão para coletar metodicamente um conjunto de dados que desenvolvidos pra diferenciar padrões de agregação.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema Capacidades Dinâmicas de Inovação: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 19 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

**Figura 1 - Escala Likert**

Discordo Totalmente							Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A escala possui o nível 1, concordo totalmente, ao 7, descordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A população do estudo são empresas do Ramo de Comércio e Serviços de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Segundo Gill (1999) caracteriza de forma aleatória de seleção, faz-se a aplicação de forma estatística para cálculos, são selecionados através de parâmetros particulares do pesquisador.

Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2002) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$N_o = 1/e^2 - N_o = 1/(5\%)^2 - N_o = 1/(5/100)^2 - N_o = 1/(0,005)^2 - N_o = 1/(0,0025) - N_o = 400$$

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. De acordo com Patenate (2018) a estatística descritiva no qual é um conjunto de dados que podem ser resumidos e descritos de forma direta, utiliza-se para resumir compreender e descrever os dados de uma distribuição utilizando quartis, percentis, e medidas de distribuição.

Para validar os fatores nas dimensões propostas foram utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória

para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de (Citar autores base do Artigo). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. et al, 2009).

## 5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência é caracterizada a amostra pela função, tempo e porte utilizando-se da técnica da ANOVA para identificação de diferenças entre os respondentes de empresas de Comércio e Serviço.

**Tabela X – Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Empresas de Comércio e Serviço**

Variáveis	Questões	Função		Tempo		Porte	
		F	P	F	P	F	P
Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa	1,498	,215	1,321	,267	1,911	,128
Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	3,316	,020	,229	,876	2,430	,065
Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.	,763	,516	,009	,999	2,653	,049
Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	3,471	,016	1,689	,169	3,209	,023
Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	3,830	,010	,066	,978	5,014	,002
Lt6	Os líderes estimulam o	3,285	,021	,200	,896	3,862	,010



	envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.						
Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	1,643	,179	,442	,723	3,393	,018
Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	4,569	,004	,201	,896	12,617	,000
Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	8,082	,000	,839	,473	10,841	,000
Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	5,061	,002	,284	,837	8,914	,000
Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.	10,140	,000	,727	,537	16,676	,000
Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	8,671	,000	2,559	,055	18,465	,000
Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	3,841	,010	1,424	,236	2,448	,064
Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	6,397	,000	2,247	,083	6,470	,000
Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	4,793	,003	1,419	,237	5,004	,002
Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	3,875	,010	1,481	,220	3,318	,020
Ip1	A produtividade e competitividade dos	2,978	,032	,486	,692	2,289	,078



	processos são inovadores						
Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	3,055	,029	,883	,450	2,370	,071
Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	1,808	,146	2,769	,042	,405	,750

Fonte: Elaboração Própria (2019).

A contribuição desse estudo está na comparação dos resultados entre as funções dos respondentes, tempo de atuação e os portes das empresas pesquisadas no setor de Comércio e Serviços. Para tanto optou-se pelo cálculo da Anova para identifica se existe diferença significativa na percepção de organizações de micro e pequeno, médio e grande porte. Vale lembrar que o critério de classificação do porte se deu pela características do setor e número de funcionários, conforme indicações do SEBRAE.

Na Tabela XX para analisar a ANOVA é necessário principalmente considerar dois indicadores, quais sejam, valor-f e índice de significância (valor-p). O valor-f deve ser acima de 5 e valor-p abaixo de 0,05. Percebe-se pela tabela que a questão (FAZER UMA EXPLICAÇÃO DO IMPACTO PARA EMPRESAS DE COMERCIO E SERVIÇO E LINK TEORIA).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossas descobertas oferecem um modelo de avaliação empírica que testa as capacidades dinâmicas das empresas e, portanto, explica melhor as fontes de vantagem competitiva ao nível da empresa ao longo do tempo, para atender às expectativas da Teece (2007). Isso é realizado através de um modelo de capacidade de inovação firme, conforme proposto por Zawislak et al. (2012) e Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert (2013).

Este modelo descobre convergências importantes que sustentam empiricamente as afirmações teóricas das capacidades dinâmicas proposta por Teece et al. (1997). Como as capacidades dinâmicas são invisíveis e difíceis de medir, esta pesquisa fornece algumas evidências de sua existência. Além disso, é um primeiro passo para um modelo abrangente de inovação e



capacidades dinâmicas das empresas. Se buscarmos uma explicação mais geral sobre os sucessos e falhas da empresa inovadora, devemos descobrir os padrões de atividade inovadora ao longo de suas capacidades de inovação.

Nossos resultados demonstraram que as quatro capacidades do modelo influenciam o desempenho inovador das empresas em diferentes níveis. OC parece ser o menos dinâmico de todos com influência não significativa sobre a inovação. Isso reforça a noção de que as capacidades de operações são realmente "capacidades comuns" (Teece, 2007; 2014; Inverno, 2003). Estas são uma espécie de capacidades mínimas de competitividade que são baseadas em rotina e menos dinâmicas. Pode-se perceber OC como um meio para operacionalizar os padrões da indústria para qualquer empresa. No entanto, a empresa deve contar com as outras três capacidades para obter o valor econômico de uma determinada operação.

O MC apresentou o maior impacto no IP das empresas, que combina com a maior ênfase dada às atividades empresariais e gerenciais no quadro de capacidades dinâmicas. Algumas empresas podem seguir a MC como líder, principal motor de inovação quando realizam de forma eficiente através das inovações de integração e coordenação do MC.

Em meio a essas capacidades, a DC e a TC fornecem um toque final nos perfis de inovação das empresas. Algumas empresas, e geralmente as de alto nível, podem se concentrar mais na P & D e no desenvolvimento de produtos; portanto, eles inovam principalmente através de sua DC. Outras empresas e, normalmente, as mais vinculadas aos mercados finais, inovam através de diferentes combinações de relações transacionais e inovam através de seu TC.

Enquanto nosso modelo tenta encontrar alguns padrões de comportamento de capacidade, isso não significa que todas as empresas irão realizar essas capacidades da mesma maneira ou intensidade. Conforme observado por Nelson (1991), as empresas são inexoravelmente diferentes por causa do conhecimento interno que está subjacente ao seu próprio conjunto de rotinas e capacidades. No entanto, ao definir um amplo alcance dos clusters relevantes de conhecimentos e necessidades de recursos no que chamamos de desenvolvimento, operações, gerenciamento e capacidade de transações, pode-se tentar uma "receita de inovação e capacidades dinâmicas" para prever e prescrever possíveis caminhos de inovação de dados empresas.

Se, por um lado, as empresas devem procurar e manter níveis mínimos de estrutura e capacidade técnica e operacional para realizar as melhores práticas possíveis, por outro lado, as melhores práticas não causarão mudanças substanciais e desempenho, como elas existem para serem seguidas. A inovação e as capacidades dinâmicas são capacidades de "ordem superior" (Wang e Ahmed, 2007; Winter, 2003) responsáveis por criar os novos padrões e reformular o ambiente competitivo para que outros possam seguir. Isso pode oferecer alguma explicação quanto à competitividade em empresas e países.

A inovação depende principalmente dos outros três recursos dinâmicos: o desenvolvimento, a gestão e as capacidades de transação. Essas capacidades devem ser constantemente nutridas e aprimoradas à medida que os processos de "detecção, apreensão e transformação" (Teece, 2007)



ocorre principalmente através e entre eles em diferentes níveis. Nosso modelo ajuda a destacar e enquadrar quais são as capacidades dinâmicas necessárias para transformar os esforços de novidade interna e externa em inovação.

## LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Este estudo tem algumas limitações. Embora tenhamos proposto um modelo de avaliação com base em quatro capacidades gerais que consideramos encontradas em qualquer empresa, podendo testá-la em relação a um desempenho econômico Schumpeteriana baseado em inovação, nossos resultados explicam apenas 23,2% dos fenômenos completos, com base no R2 obtido em nossas regressões. Assim, existem muitos outros elementos que influenciam a capacidade das empresas de serem dinâmicos e inovar. Alguns desses outros fatores, como instituições, bases tecnológicas e o mercado, são externos à empresa, em grande parte.

No entanto, isolamos as capacidades e as rotinas para compreender os recursos fundamentais da inovação e das capacidades dinâmicas. Como observamos vários setores, estudos futuros poderiam explorar se a configuração das capacidades e sua importância relativa para a inovação podem mudar em todos os setores.

Finalmente, esse modelo foi conduzido utilizando empresas brasileiras, que apresentam características industriais e dinâmicas peculiares. Sua replicação em outros contextos industriais e organizacionais pode revelar resultados diferentes e novas ideias

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.

BESSANT, J., e TIDD, J. (2009). Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: **Bookman**.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989, 283 p

CHIESA, V., COUGHLAN, P.; VOSS, C. A. Development of a technical innovation audit. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 13 n. 2, p. 105–136. 1996.

COLLIS, D. J.(1994). Research note: **how valuable are organizational capabilities?** **Strategic Management Journal** V.15 (Suppl), pp. 143-152, doi:10.2012

DRUCKER, P. (1986). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. **New York: Harper &How – NY**.



EISENHARDT, K. M. e MARTIN, J.A. Capacidades dinâmicas: O que são? **Strategic Management Journal** , v.21 , p.1105-1121. 2000.

ESCOLAEDTI. Disponível em: <<https://www.escolaedti.com.br/estatistica-descritiva/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

GILL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999;

HAIR JR, J. F.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009;

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 130-158, 2007.

HELFAT C. E. FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D & WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities; Understanding Strategic Change In**. Organizations. Oxford: Blackwell Publishing. (2007)

KARIMI, J., & WALTER, Z. (2015). **The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry**. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), p. 39-81.

LAWSON, B.; SAMSON, D. 'Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n.3, p. 377-400, 2001.

LEE, H., & KELLEY, D. Building dynamic capabilities for innovation: **an exploratory study of key management practices**. *R&d Management*, v. 38(2), pp. 155-168. (2008).

NAGY, D., SCHUESSLER, J., & DUBINSKY, A. **Defining and Identifying Disruptive Innovation**. *Industrial Marketing Management*, 57, p. 1-8. (2016)

PAVLOR, P. A; SAWY, O.A. E. From it Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments; The case of new product development. **Information Systems Research**, v.17, n. 3, p. 198-227, 2006

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. **The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together**. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. **Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance**. *Industrial and Corporate Change*, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. **Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance**. *Industrial and Corporate Change*, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012.



- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAWHNEY, M, Wolcotr, R., & Arroniz, I. **The 12 Different Ways For Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review. V. 47(3), pp. 7581. (2006).
- SHCUMPETER, J. A. **The Theory of economic development: na inquiry into profit, capital, credit, interest and business cycle**. Cambridge, MA, EUA: Harvard University Pres (1934).
- SMITH, M. K., Busi, M., Ball, P. D., & Meer, R **Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model**. International Journal of Innovation Management, 12(4), 655-676. (2008).
- TANG, H. K. **An integrative model of innovation in oranzitions**. Technovation, 18(5), 297-309. (1998).
- TEECE, D. J., Pisano, G., & SHUEN A, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Monagement Journal pp. 509-533. (1997).
- TEECE, D. J. ; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, 1994.
- TEECE, D.J. *et al.* Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997..
- TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition**. England: John Wiley & Sons, p. 241-264, 1994.
- VASCONCELOS, M. A. Modelo de inovação [trabalho não publicado]. Fórum de Inovação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil (2008)
- WINTER, S. G. **Uiderstanding Dynamic Capabilities**. Strategic Management Journal, 24(), 991-995. (2003).
- ZAHRA, S. A., Sapienza, H., J., Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management studies, V 43(4), pp.917-955. (2006).
- ZALTMAN, G., Duncan, R., & Holbeck, J. **Innovation and organizations**. New York Wiley. (1973)

## APENDICE I

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Universitário SOCIESC de Blumenau sobre Empresas do Vale do Itajaí. Por favor, responda as seguintes perguntas sobre sua organização. Os dados obtidos serão analisados de forma confidencial e os resultados somente serão apresentados de forma agregada, sem identificação dos respondentes e empresa a qual pertencem.

BLOCO 1- Este bloco de questões deve ser respondido variando entre 1 – “Discordo Totalmente” a 7 - “Concordo Totalmente”, por meio de um “X” na coluna que melhor representar a sua resposta. Leve em conta que não existem respostas certas ou erradas!

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7

**CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO (baseado em: VALADARES, P.S.de.A.; Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos.2012. 140 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.**

N	Indicador	LIDERANÇA TRANSFORMADORA	1	2	3	4	5	6	7
1	Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa							
2	Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas							
3	Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.							
4	Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.							
5	Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas							
6	Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.							
7	Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios							
N	Indicador	ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6	7
8	Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos							
9	Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.							



10	Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.								
11	Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.								
12	Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.								
<b>N</b>	<b>Indicador</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
13	Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.								
14	Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.								
15	Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.								
16	Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.								
<b>N</b>	<b>Indicador</b>	<b>INOVAÇÃO DE PROCESSOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
17	Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores								
18	Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa								
19	Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos								

### Caracterização da empresa

Segmento de atuação da empresa							
A - Qual sua função? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		B - Qual seu tempo de atuação na empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		C - Qual Ramo principal de atuação da empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		D - Qual Porte da Empresa Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	
A.1	( ) Proprietário	B.1	( ) 1-5 anos	C.1	( ) Comércio e Serviço	D.1	( ) Micro
A.2	( ) Gerente	B.2	( ) 6-10 anos	C.2	( ) Manufatura (Indústria)	D.2	( ) Pequena
A.3	( ) Líder	B.3	( ) Mais de 11 anos			D.3	( ) Média
						D.4	( ) Grande

#### LEGENDA:

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
MICRO	Até 09 funcionários	Até 19 funcionários
PEQUENA	10 a 49 funcionários	20 a 99 funcionários
MÉDIA	50 a 99 funcionários	100 a 499 funcionários
GRANDE	+ de 100 funcionários	+ de 500 funcionários

Revista de  
Extensão e  
Iniciação Científica  
SOCIESC - REIS:

ISSN - 2358-4432

**UNISOCIESC**

Compartilhar conhecimento  
é conhecer o mundo!

