Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇO

Vanessa de Oliveira Sabel – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – vanessa23sabel@outlook.com

Mirian Magnus Machado, Dra. – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – mirian.machado@unisociesc.com.br

Ana Cláudia Knoll Zoschke, Dra. – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – zoschke@terra.com.br

RESUMO: As capacidades dinâmicas de inovação podem ser explicadas como a capacidade de inovar em produtos e serviços de uma organização, é a empresa criar e executar novas tecnologias a fim de atender as necessidades dos clientes. Essa capacidade faz com que a empresa crie vantagens competitivas no mercado em constante mudança. O objetivo deste estudo é analisar e mensurar a influência das capacidades dinâmicas em empresas de comércio e serviços de uma determinada região do sul do Brasil. Para atingir esse objetivo foi aplicada uma pesquisa com 322 gestores que caracterizou-se como descritiva com abordagem quantitativa, o método da coleta foi survey, questionário de levantamento, e a amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Os resultados do presente estudo apontam que nas organizações respondentes, o fator de maior destaque nas Capacidades Dinâmicas de Inovação foi o fator de Gestão de Pessoas para Inovação com 91% de influência.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades dinâmicas; Inovação; Administração; Comércio e serviço.

CAPACIDADES DINÁMICAS PARA LA INNOVACIÓN EM EMPRESAS Y SERVICIOS COMERCIALES

RESUMEN: Las capacidades de innovación dinámica pueden explicarse como la capacidad de una organización para innovar en productos y servicios, a medida que la empresa crea y ejecuta nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta capacidad permite a la empresa crear ventajas competitivas en el mercado en constante cambio. El objetivo de este estudio es analizar y medir la influencia de las capacidades dinámicas en las empresas comerciales y de servicios en una región particular del sur de Brasil. Para lograr este objetivo, se aplicó una encuesta con 322 gerentes, que se caracterizó como descriptiva con enfoque cuantitativo, el método de recolección fue encuesta, cuestionario de encuesta y la muestra utilizada para esta investigación no es probabilística por conveniencia. Los resultados del presente estudio indican que en las organizaciones encuestadas, el factor más destacado en las capacidades de innovación dinámica fue el factor de gestión de personas para la innovación con una influencia del 91%.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

PALABRAS-CLAVE: Capacidades dinámicas; Innovación; Administración; Comercio y servicio.

DYNAMIC CAPACITIES FOR INNOVATION IN TRADE COMPANIES AND SERVICES

ABSTRACT: Dynamic innovation capabilities can be explained as an organization's ability to innovate in products and services, as the company creates and executes new technologies to meet customer needs. This capability enables the company to create competitive advantages in the ever-changing marketplace. The aim of this study is to analyze and measure the influence of dynamic capabilities on trade and service companies in a particular region of southern Brazil. To achieve this objective, a survey with 322 managers was applied, which was characterized as descriptive with quantitative approach, the collection method was survey, survey questionnaire, and the sample used for this research is non-probabilistic for convenience. The results of the present study indicate that in the respondent organizations, the most prominent factor in Dynamic Innovation Capabilities was the People Management for Innovation factor with 91% influence.

KEY-WORDS: Dynamic capabilities; Innovation; Administration; Trade and service.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são diferentes e variadas no que diz respeito aos seus ativos, recursos, capacidades e capital. O lucro das empresas mais estruturadas se dá a partir de seus investimentos estratégicos, criando assim uma barreira à entrada de seus concorrentes. Com isso, os resultados da empresa dirigem-se não somente das oportunidades identificadas, mas também dos recursos e procedimentos que a organização consegue mobilizar para desenvolver novos tipos de vantagens competitivas (BAMBINI; BONACELLI, 2018). Em um ambiente de rápida transformação, o sucesso das organizações não depende exclusivamente da otimização dos processos ou da máxima utilização dos recursos na produção, mas sim da identificação e do desenvolvimento de oportunidades, da combinação externa e interna de recursos para inovar (TEECE, 2007). Com a sincronia dessas capacidades, as organizações tem mais oportunidades de inovar, conseguir se manter no mercado por mais tempo e conquistar vantagem competitiva no mercado.

O estudo das capacidades dinâmicas procura compreender como é possível sustentar a vantagem competitiva em situações de ambientes em constantes mudanças (TEECE, 2007). Os processos organizacionais e estratégias especificas criam valor para as organizações dentro de um

mercado dinâmico, por meio do manuseio de recursos em novas estratégias de criação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Portanto, as capacidades dinâmicas retratam a velocidade e o nível dos quais os recursos e competências da empresa se alinham e se reorganizam a fim de se adaptar as oportunidades do ambiente.

Há vários tipos de capacidades dinâmicas, focando em várias áreas da empresa, dentre elas, capacidades dinâmicas gerenciais, utilizada na parte da gestão da organização, de como pode utilizar os recursos já existentes, transformando-as em estratégias. Capacidades dinâmicas de marketing, utilizada na área de marketing, um exemplo seria, na criação de novos produtos e serviços e na criação de valor para esses produtos e serviços. No artigo cita-se também capacidades dinâmicas mobilizadora, capacidades dinâmicas adaptativa, capacidades dinâmicas de absorção e capacidades dinâmicas de inovação na qual o estudo é direcionado. A capacidade dinâmica de inovação é utilizada para a inovação de novos produtos e serviços e na otimização de produtos e serviços já existentes a fim de atingir o público alvo e alavancar sua organização e vantagem competitiva no mercado.

A lógica da VBR (Visão Baseada em Recursos) retrata que as capacidades dinâmicas tem a característica de processos de mobilização, renovação e reconfiguração de recursos e refletem no alinhamento das rotinas, processos e capacidades organizacionais a fim de conduzir a mudança e o desempenho, garantindo assim a sobrevivência e adaptação da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Dessa forma, a VBR assume que as capacidades dinâmicas formem novas combinações de recursos que podem gerar vantagem competitiva para a organização.

Contribuindo com estudos na área, **o objetivo deste estudo é analisar e mensurar a influência das capacidades dinâmicas de inovação em empresas de comércio e serviço de uma determinada região do sul do Brasil**, no modo de otimizar sua vantagem competitiva no mercado e agregando valor a organização, ressaltando a importância da liderança e demonstrando os principais meios para melhorar o desempenho em inovação.

O artigo inicia-se pela discussão das capacidades dinâmicas, como elas podem ser utilizadas para que a organização crie vantagem competitiva no mercado, em seguida cita-se vários tipos existentes de capacidades dinâmicas, que pode auxiliar os gestores em todas as áreas da empresa, a seguir esclarece-se como a capacidade dinâmica da inovação pode auxiliar e aperfeiçoar a

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

organização, a diante alguns estudos correlatados sobre capacidade dinâmica de inovação e por fim a parte metodológica, explicando como o estudo será realizado.

2. CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas são um conjunto de métodos que auxiliam o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e nas decisões estratégicas de uma organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Segundo Augier e Teece (2009), a estrutura das capacidades dinâmicas pode ser utilizada para detectar e conhecer as oportunidades do ambiente organizacional, bem como os procedimentos de avanços estratégicos.

Conforme Augier e Teece (2009) a estrutura das capacidades dinâmicas tenha apenas duas décadas, suas bases conceituais são bem mais antigas, começaram na escola Carniege nos anos de 1950 e 1960. Os conceitos de capacidades dinâmicas foram associados a ideias como inovação tecnológica, teorias das empresas e estratégias de negócios.

De acordo com Teece (2007) é possível dividir as capacidades dinâmicas em três categorias: capacidade de detectar as oportunidades, capacidade de aproveitar as oportunidades e a capacidade de gerenciar ameaças por meio da combinação, recombinação e reconfiguração de ativos de dentro e fora da organização (AUGIER; TEECE, 2009). Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas tem como objetivo influenciar os recursos que a organização possui e ao mesmo tempo agregar, criar e encontrar novas habilidades, tanto internas como externas para que se consiga atender a ambientes organizacionais mais complicados e de constantes mudanças (MACHADO, 2015). Para Augier e Teece (2008) capacidades dinâmicas refere-se à capacidade de sentir, apreender e adaptar-se, a fim de gerar e explorar as competências internas e externas da organização, o que possibilita respostas rápidas às transformações vindas de surpresa num ambiente de constante mudança. (MUNCK; SILVA; SOUZA, 2009).

Conforme Augier e Teece (2006), Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) o que as organizações devem entender é que, com a descoberta de novos produtos e processos, resultado de novas combinações de recursos, as renovações estratégicas garante a sobrevivência das empresas, juntamente com a exploração de novas oportunidades, formando assim a essência do entendimento

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

das capacidades dinâmicas, pode-se definir então que a competitividade de uma empresa surge do aperfeiçoamento contínuo, reconfiguração e alinhamento dos recursos que a organização possui (MACHADO, 2015). Na mesma linha de estudo Amit e Schoemaker (1993) retratam que as capacidades dinâmicas são como uma orientação comportamental para uma organização reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, os autores explicam que além disso o mais importante é atualizar e reconstruir as capacidades essenciais para atingir e sustentar as vantagens competitivas. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos e sim são incorporadas nos processos de uma organização (WANG; AHMED, 2007).

Wang e Ahmed (2007) demonstram o exemplo do controle de qualidade de uma organização, que é um processo que pode ser facilmente adotada por empresas, sendo que a gestão da qualidade total não é apenas um processo, mas requer a capacidade da empresa em desenvolver uma visão organizacional ampla e também a capacitação dos funcionários.

De acordo com Barney (1986), Wernerfelt (1984, 1995) os recursos da organização estão no centro da visão baseada em recursos (RBV), podendo ser usados para implementar estratégias que geram valor para a empresa, os recursos estabelecem uma base estratégica essencial para a geração de valor e, assim, aumentam suas vantagens competitivas no mercado. Grant (1996) e Pisano (1994) destacam que as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e as principais ferramentas pelas quais os gerentes alteram sua base de recursos, obtém e transferem seus recursos, integram e recombinam para que assim possam gerar novas estratégias para gerar valor no mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Augier e Teece (2009), destacam que se uma organização possuir recursos e competências, mas não possuir capacidades dinâmicas, a empresa pode ter a chance de conseguir um retorno competitivo, mas de curto prazo. As capacidades dinâmicas fornecem a organização uma chance de gerar lucros a longo prazo, quando as organizações são dinamicamente competitivas, são capazes de detectar oportunidades e ter a capacidade de gerar cada vez mais lucros.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

TIPOS DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Camargo e Meireles (2012) observam que as capacidades gerenciais devem estar baseadas na gestão e no credenciamento de processos transformando-os em rotinas estratégicas. Mecanismos gerenciais surgem como ferramentas para a capacidade dinâmica da organização, podendo ser estes: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema, articulação do conhecimento através de discussões coletivas, sessões de esclarecimento de dúvidas e processos de avaliação de desempenho, entre outros. Escobar (2012) ressalta o papel da capacidade gerencial, principalmente pelo fato do crescimento da empresa não estar apenas limitado ao seu posicionamento no mercado, mas, dependendo também dos recursos que possui e, sobretudo, da maneira como os utiliza. Desta forma, as capacidades gerenciais apoiam a construção de ativos, tais como: aprendizado contínuo, inovações nos mecanismos internos de gestão, entre outros (MARTINS; TAVARES, 2014).

Para Atuahene-Gima (1993) e Day (1994;2011), a capacidade de marketing é definida como um processo integrativo projetado para aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa nas necessidades relacionadas ao mercado, permitindo que os negócios adicionem valor aos bens e serviços para atender às demandas competitivas (ALVES, 2016). Ahmed (2007), Cavusgil et al. (2007), Bruni; Verona (2009) e Malik; Kotabi (2009) retratam que as capacidades de marketing são associadas ao desenvolvimento de novos produtos (MACHADO, 2015).

Tondolo et al. (2016) descreve capacidade mobilizadora como a capacidade de uma organização social em mobilizar e articular os recursos em função dos projetos sociais que esse tipo de organização implementa. Com base em Blyler e Coff (2003), Tsai e Ghoshal (1998), Tondolo et al. (2016) sugerem que a mobilização dos recursos tem a capacidade de obter recursos externos, via capital social organizacional, os quais também podem ser compartilhados entre essas organizações, complementando a base de recursos e de capacidades essenciais para o desenvolvimento e implementação dos projetos sociais. Para Armani (2008), Pereira et al. (2015), Thibes e Moretto (2011), a capacidade mobilizadora não se limita a captação de recursos, mas a habilidade da organização em se manter ao longo do tempo (TONDOLO ET AL., 2018).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Conforme Wang e Ahmed (2007) na prática identifica-se três fatores principais que compõem capacidades dinâmicas, ou seja, capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação.

Segundo Miles e Snow (1978), Chakravarthy (1982) e Hooley et al. (1992) a capacidade adaptativa é estabelecida como a capacidade da empresa para identificar e aproveitar as oportunidades de mercados em desenvolvimento. Staber e Sydow (2002) explicam que a capacidade adaptativa se concentra mais na busca eficaz de prospecção e exploração de estratégias, já Sanchez (1995) diz que a capacidade adaptativa é dita através da flexibilidade estratégica, flexibilidade inerente de recursos disponíveis para a organização e a flexibilidade na aplicação desses recursos (WANG; AHMED, 2007).

Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção é a organização ter a capacidade para reconhecer os valores de novas informações externas e assim compreende-las e aplica-las para fins comerciais, empresas com maior capacidade de absorção demostram ser fortes em capacidades de aprender com os parceiros, abrangendo informações externas e assim transformar em conhecimentos para a empresa (WANG; AHMED, 2007). Para Zahra e George (2002), é a mesma explicação de Cohen e Levinthal (1990) para capacidades de absorção, porém Zahra e George acrescentam a visão de processos e rotinas organizacionais. Compartilhar as informações no meio interno é determinante na capacidade de absorção. Acreditam que é por meio da comunicação que se integra objetos organizacionais, reforçando a importância dos recursos internos. A capacidade absortiva produz a capacidade dinâmica nos processos organizacionais e rotinas de uma organização. Já para Mowery e Oxley (1995), a capacidade de absorção é considerada um conjunto extenso de habilidades necessárias para lidar com o conhecimento oculto que necessita ser transferido e modificado conforme a necessidade da organização. Kim (1998), define a capacidade de absorção como uma capacidade de aprender e resolver problemas. É uma combinação entre esforço para aprender e resolver problemas e as de conhecimentos para isso (MACHADO, 2015).

Para Wang e Ahmed (2004) capacidade de inovação é a capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos e/ou serviços para conseguir capacidade competitiva no mercado, alinhando com orientação inovadora estratégica e comportamentos e processos inovadores. A capacidade de inovação engloba várias dimensões. Para Miller e Friesen (1983) são quatro

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

dimensões: novos produtos ou inovações de serviços, métodos de produção ou prestação de serviço, já para Capon et al. (1992) são três dimensões da inovação organizacional: inovação de mercado, a tendência estratégica para abrir caminhos no mercado e sofisticação tecnológica (WANG; AHMED, 2007). Adler e Shenbar (1990) retratam capacidade de inovação como a capacidade de desenvolver novos produtos, a capacidade de aplicação de novas tecnologias nos processos internos, capacidade de adoção ou elaboração de tecnologias para satisfazer necessidades futuras e, ainda, capacidade de responder a oportunidades criadas pelos concorrentes com relação a tecnologia. Para Hurley e Hult (1998) compreendem a capacidade de inovação como a forma de implementar novas ideias e processos com êxito. Neste sentido, acreditam que as organizações com maior capacidade de inovação desenvolvem capacidade competitiva em níveis superiores ao da concorrência (MACHADO, 2015).

Quadro 1: Tipos de capacidades dinâmicas

Nome da capacidade	Descrição	Autores
Capacidades Gerenciais	Baseadas na gestão e no credenciamento de processos, transformando-os em rotinas estratégicas. Solucionando problemas, apoiando na construção de ativos, aprendizado continuo e inovação.	Martins; Tavares, 2014.
Capacidades de Marketing	Processo projetado para aplicar o conhecimento, habilidades e recursos relacionado ao mercado, adicionando valores aos bens e serviços e também a novos produtos da empresa.	Alves, 2015; Machado, 2015.
Capacidade Mobilizadora	Capacidade de uma organização social em mobilizar os recursos em função de projetos sociais. Implementação de projetos sociais entre organizações.	Tondolo, 2018.
Capacidade de Adaptação	Capacidade da organização em identificar e aproveitar as oportunidades de mercados em desenvolvimento, exploração de estratégias, flexibilidade na utilização de estratégias.	Wang; Ahmed, 2007.
Capacidade de Absorção	Capacidade de aprender e resolver problemas, reconhecer valores de novas informações externas, compreende-las e aplica-las para fins comerciais, aprender com parceiros, abrangendo informações externas e transformando conhecimento para a organização.	Wang; Ahmed, 2007; Machado, 2015.
Capacidade de Inovação	Capacidades de desenvolver novos produtos ou serviço, aplicar novas tecnologias nos processos internos, elaboração de novas tecnologias para satisfação de necessidades futuras, implementação de novas ideias e processos.	Machado, 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO

Do latim *innovo, innovare,* o termo inovação significa tornar novo, renovar, ou introduzir qualquer novidade. A inovação também provém da palavra *innovatione*, que significa tornar algo novo ou renovado (BARBIERI et al, 2004; VICENTI, 2006). Para Schumpeter (1985) a inovação é definida como novas combinações de recursos e como o resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes são combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados. Para Nonaka (1994) a inovação pode ser compreendida como um processo no qual a organização cria e define os problemas e desenvolve novos conhecimentos para resolve-los (MACHADO, 2015).

De acordo com Machado (2015), surge no início do século XX com Schumpeter, um conceito abrangente para a inovação organizacional. Em decorrência da teoria do Desenvolvimento Econômico, que caracteriza que as rupturas e descontinuidades com a situação presente se devem à combinação de recursos para a inovação (SCHUMPETER, 1934/1997). De acordo com esse conceito, os bens que são produzidos a cada período e encontram-se no mercado admitem incrementos na produtividade como: aperfeiçoamento nos processos de trabalho, inserção tecnológica contínua, na qual Schumpeter denomina de fluxo circular. Schumpeter acredita que é a empresa produtora ou geradora da inovação que inicia a mudança econômica, e os consumidores passam a ser educados a querer coisas novas, ou coisas que diferem daquelas que tinham o hábito de usar. Com isso apesar de as organizações considerarem a necessidades dos consumidores como uma força para a inovação, deve-se considerar que as inovações podem ser provocadas pelas organizações (SCHUMPETER, 1934/1997). Outros autores como Zaltmann et al. (1973); Daft (1982); Damanpour e Evan (1984), concentram suas pesquisas sobre o processo de criação, desenvolvimento e implementação de novas ideias, que passa a ser complementada com outros estudos sobre o grau de envolvimento das diferentes áreas funcionais da organização, no processo de inovação (SONG; MONTOYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Embora existam várias formas de uma organização obter vantagem competitiva, duas são de extrema importância no mercado dinâmico, são elas inovação e flexibilidade estratégica. As

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

capacidades de inovações foram criadas para organizações que não tem a capacidade de inovar, que estão em risco de sair do mercado (LIAO; FEI; CHEN, 2006).

Segundo Liao, Fei e Chen (2006), a área da inovação recebe muita atenção das empresas no atual ambiente de negócios. Percebe-se que a maioria dos concorrentes de uma organização adquiri o mesmo nível de competências na área de gestão, como operações, recursos humanos, marketing e estratégia, muitas empresas começaram a considerar a inovação um fator diferenciador-chave para a vantagem competitiva.

Samson (1991) classifica inovação em três categorias, inovação de produto, inovação de processo e inovação gerencial e de sistemas. Com base nessas três categorias de inovação de Samson, Tsai et al. (2001) define capacidade de inovação de uma empresa como, inovação de produto na qual a organização oferecer ao mercado produtos e serviços diferenciados ou novos para obter a satisfação dos clientes, inovação de processos seria a melhora em algum processo de fabricação ou serviço, afim de obter um melhor desempenho, reduzir custos operacionais e gerar mais produção para a empresa e inovação gerencial, na qual a organização pode melhorar o desempenho, implantando novos regulamentos gerenciais, sistemas e métodos dentro da organização (LIAO; FEI; CHEN, 2006). Para Henderson e Clark (1990) há dois tipos de inovação, inovação incremental, na qual introduz relativamente poucas alterações no produto já existente, explorando o potencial do projeto estabelecido, porém, sem necessariamente, a criação de um novo conceito ao produto, apenas aprimorando o já existente e a inovação radical, que exige a criação de um produto, processo ou serviço totalmente novo, abre muitas vezes as portas para novos mercados e aplicações potenciais nas organizações (MACHADO,2015).

A capacidade dinâmica de inovação foi analisada e citada no estudo de Valladares (2012) por quatro fatores:

a) Liderança Transformadora

Segundo Amabile et al. (1996) a implantação de novos projetos e inclusão de novos produtos ou processos necessitam de equipes qualificadas e que tenham ótimas ideias. Com isso cabe ao líder transformador criar um ambiente oportuno e assim mantê-lo. (SHALLEY; GILSON, 2004).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

A liderança transformadora é aquela que faz sua equipe mais responsável e dando mais importância ao resultado do trabalho, que aumenta as necessidades e motiva os interesses pessoais em favor da organização (PODSAKOFF et al., 1990).

De acordo com Avolio, Bass e Jung (1999) a liderança transformadora é composta por 6 componentes comportamentais, são: carisma e inspiração, estimulo intelectual, consideração ao indivíduo, recompensa, ação por exceção e liderança esquiva.

b) Gestão de Pessoas para Inovar

De acordo com Valladares (2012) o processo de inovação depende de profissionais motivados e com autonomia, que trabalhem em equipe e em um ambiente favorável para geração de ideias. Diversos autores tem demonstrado que na gestão de pessoas de uma organização, para incentivar esses profissionais precisa-se compreender a motivação para inovação e criatividade, a permissão de autonomia, focalizar os objetivos para as inovações, feedback, os reconhecimentos desse profissional e recompensas. Uma motivação particular do profissional é um dos fatores mais importantes e poderosos que afetam a criatividade das pessoas e faz elas se envolveram em novas inovações. (AMABILE, 1988).

Liberdade ou autonomia faz com que se estabeleça metas desafiadoras e assim permitindo as pessoas de como irão fazer para alcança-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento para com os objetivos da organização. (AMABILE, 1999; AMABILE et al., 2004; CUMMINGS; OLDHAM, 1997; MUMFORD et al., 2002; SHALLEY; GILSON, 2004; ZHANG; BARTOL, 2010).

c) Organicidade da Estrutura Organizacional

Em concordância com Burns e Stalker (1961), a importância da estrutura da organização para inovação é a velocidade da tomada de decisão como primordial em ambientes dinâmicos. As estruturas ditas como “orgânicas” possibilitam uma resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo, enquanto estruturas “mecanicistas” são mais apropriadas em ambientes mais previsíveis e onde as respostas rápidas não são tão importantes para a organização. Estruturas orgânicas são

caracterizadas por: controle de sistemas mais flexíveis, informalidade nas relações pessoais, canais de comunicação livres e valorização da experiência e do conhecimento (BURNS; STALKER, 1961; KHANDWALLA, 1977).

Mumford et al. (2002) e Shalley e Gilson (2004) argumentam que estruturas mais flexíveis são mais favoráveis para a comunicação de ideias e inovações. Para Cottan, Ensor e Band (2001) e Chen, Zhu e Anquan (2005) explicam que para facilitar o desenvolvimento da inovação, deve existir liberdade na estrutura hierárquica, para que possa conceder autonomia para as pessoas, para assim tomarem certas decisões com mais facilidade e agilidade no dia a dia. Já Shalley e Gilson (2004) sugerem que os controles gerenciais necessitam ser menos rígidos e pouco formais, para que haja novas ideias e assim desenvolver essas ideias na organização.

d) Desempenho em inovação

O desempenho de inovação engloba dois elementos, associadas entre si: inovação de produto e inovação de processos (AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1997). Kraft (1990) diz que inovação em produto tem impacto positivo na inovação em processo.

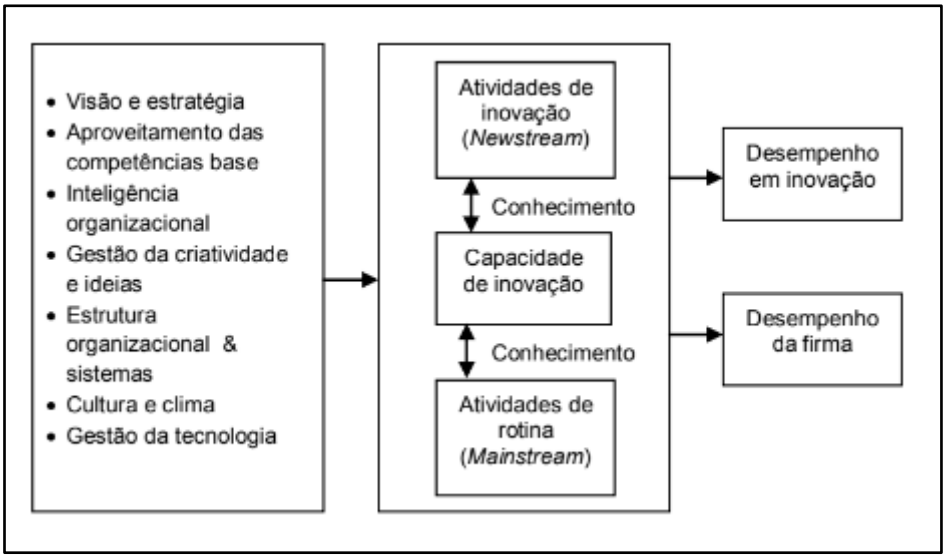
De acordo com Wernelfelt (1984), a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva. Para Barney (1991), Peteraf (1993), Mcgrath et al. (1996) a capacidade de inovação é um recurso raro, valioso e difícil de ser copiado e o que for um diferencial competitivo poderá trazer valor para a organização e assim ficará acima da concorrência.

Pode-se definir quatro tipos de inovação que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto que envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, inovações de processo onde representam mudanças nos métodos de produção e de distribuição, inovações organizacionais refere-se a implementação de novos métodos organizacionais, como por exemplo, mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa e inovações de marketing que seria a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças do design do produto e na embalagem, na promoção do produto e na sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços (MANUAL DE OSLO, 1997).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

De acordo com Lawson e Samson (2001) a capacidade de inovação são habilidades empresarial de extrair o conhecimento de desenvolvimento equilibrado das atividades de rotina e das atividades de exploração inovadora. Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento da competência base da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima e gestão da tecnologia. Aproveitar a competência base da empresa significa gerenciar os recursos, dispor de uma variedade de canais de financiamento e de apoio dos indivíduos chave nos vários estágios do processo de inovação e explorar os negócios via internet (VALLADARES, 2012).

Figura 1: Modelo de capacidade de inovação, de Lawson e Samson.



Fonte: Adaptado a partir de Lawson e Samson (2001).

O modelo sistêmico de Lawson e Samson (2012) enfatiza o equilíbrio entre a exploração e a busca de recursos.

Segundo Chiesa et al. (1996) o processo da inovação é determinado pela liderança e é afetado pela disponibilização de recursos e pelos sistemas e instrumentos de gestão da organização. A implementação da inovação no planejamento corporativo é papel da liderança. Para Tang (1998) os fatores que determinam a inovação em produtos e processos, comportamento e integração, identificação e realização de projetos, conhecimento e habilidades seria o fator denominado

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

orientação e apoio. O fator orientação e apoio abrange: estilo de liderança, valores organizacionais, missão, estratégia, estrutura, recursos e sistemas operacionais (VALLADARES, VASCONCELLOS, SERGIO; 2014).

Hayes e Abernathy (1980) consideravam o ato de inovar como um dos suportes essenciais para que a organização tenha sucesso, enfatizam que a chave para o sucesso de longo prazo ou até mesmo a sobrevivência no mercado, seria liderar, investir, inovar e criar valor onde não havia antes. A importância da inovação é justificada pela ação de três forças: a intensa competição, a sofisticação do mercado e a rápida mudança de tecnologias. Qualquer organização, das mais jovens as mais maduras sofrem com a ação dessas três forças (FACÓ, 2009).

Conforme Schumpeter (1934) a inovação é um composto de novas ideias que resultam, a partir de ações ou implementações, em melhoria, ganho ou lucro para a empresa. Para Drucker (1986) a inovação é como algo que pode ser praticado e aprendido, sendo um instrumento dos empreendedores por meio do qual a mudança é explorada como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes (SILVA, D'ANJOUR, MEDEIROS, AÑEZ; 2018).

Sawhney et al. (2006) a fim de compreender as dimensões da inovação empresarial desenvolveu um *framework* denominado Radar da Inovação, na qual seria uma ferramenta que apresenta as dimensões por meio das quais uma empresa pode buscar oportunidades para inovar. O Radar da Inovação possui um total de 12 dimensões-chave da inovação empresarial: Oferta, Plataforma, Soluções, Clientes, Experiência do Cliente, Captura de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Suprimentos, Presença, Rede e Marca (SILVA, D'ANJOUR, MEDEIROS, AÑEZ; 2018).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Figura 2: Dimensões da Inovação Empresarial.

Dimensões	Descrição
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar ofertas derivadas.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que solucionam problemas dos clientes de ponta a ponta.
Clientes	Descobrir necessidades de clientes não atendidas ou identificar segmentos de clientes mal servidos.
Experiência do Cliente	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos de contato e todos os momentos de contato.
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos de receita inovadores.
Processos	Redesenhar processos operacionais centrais para melhorar a eficiência e a eficácia.
Organização	Alterar a forma, função ou atividade escopo da empresa.
Cadeia de Suprimentos	Pensar diferente sobre terceirização e realização.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.
Rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em rede.
Marca	Alavancar uma marca em novos domínios.

Fonte: Adaptado de Sawhney et al. (2006)

Bachmann e Destefani (2008) adaptaram o Radar da Inovação de Sawhney et al. (2006) e acrescentaram a dimensão Ambiência Inovadora, na qual essa dimensão considera fontes de conhecimento da empresa como outro requisito importante para a inovação, onde está relacionada à capacidade da organização em não limitar apenas buscar por soluções inovadoras internamente à empresa (SILVA, D'ANJOUR, MEDEIROS, AÑEZ; 2018).

Segundo Andreva e Kianto (2011), Kianto e Andreva (2014) e Ferraresi et al. (2012) as práticas de inovação contribuem bastante para o desempenho corporativo da organização, uma vez que a inovação faz parte das práticas organizacionais, pode gerar um conjunto de métodos eficientes e eficazes que proporcionam a organização o fortalecimento do aprendizado organizacional. Para Darroch (2005), Rieg e Filho (2013) a inovação está ligada ao desenvolvimento de processos mais favoráveis às organizações, a inovação impacta positivamente no desempenho organizacional desenvolvendo formas mais eficazes de utilização de recursos em uma organização, pois, se estiverem distribuídos de forma mais equilibrada e inteligente, torna a corporação sólida e preparada para suportar a ação de mudanças que ocorrem no ambiente de competição (OLIVEIRA, NETO, NASCIMENTO, MELO; 2018).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS: ISSN - 2358-4432

Camisón e Villar-Lopez (2014), Keupp, Pelmié e Gassmann (2012), retratam inovação como a introdução de novos métodos para a gestão de negócios no local de trabalho e/ou na relação entre empresas e agentes externos, como um novo produto, serviço, tecnologia, processo de produção uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa. Segundo Camisón e Villar-Lopaz (2014), a capacidade de inovação representa a forma como os recursos e capacidades são adaptados e reconfigurados, utilizando-se de gerenciamento de princípios, processos e práticas que alteram significativamente a forma como o trabalho é executado. De acordo com Sicotte, Drouvin e Delerue (2015), a reconfiguração dos recursos e capacidades é o mecanismo que proporciona a criação de novos conhecimentos, novos produtos e processos que proporcionam vantagem competitiva (MANTHEY et. al. 2017).

Estudos correlatos sobre capacidades dinâmicas de inovação

Diversos são os estudos que tratam das capacidades dinâmicas de inovação. Dentre eles, pode-se destacar os mais recentes como o de Limonge França, Maccari e Rezende da Costa (2018), que fala sobre as capacidades dinâmicas e internaciolização da inovação: o caso Siemens Brasil, traz também os autores Fernandes, Machado (2017) que descrevem a capacidade de transferencia da tecnologia: dinâmicas de desenvolvimento em instituções de ensino superior, entre outros autores.

Quadro 02: Estudo Correlatados e Formação das Variáveis que compõem o Tema Capacidades Dinâmicas de Inovação

Pesquisa	Autores	Objetivo	Tipos de Pesquisa	Principais Resultados
Capacidades Dinâmicas e Internaciolização da Inovação: O Caso Siemens Brasil	França, Maccari, Costa (2018)	Analisar como o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode ser potencializada pelas práticas de internacioli zação da inovação.	Qualitativa	Contribuições científicas relevantes no que alcança os processos chaves da capacidade dinâmica do desenvolvimento tecnológico local e como as sinergias perante as práticas de internacionalização da inovação de uma multinacional.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações Entre As Múltiplas Inovações E As Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração Nas Academias *Fitness*	Silva, D'anjour, Medeiros, Añez (2018)	Compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas do segmento de academias fitness da cidade Natal/RN.	Qualitativa	Identificar a ligação teórica entre os modelos do Radar da Inovação e das capacidades dinâmicas.
Uma aproximação ao processo de design como uma capacidade dinâmica na fabricação de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso múltiplo.	Cañizares, Atondo (2017)	Identificação das particularidades no processo de desenho industrial.	Qualitativa	Identificação de três níveis na produção de pequenas e médias empresas, gatilho, execução e fabricação.
Uma visão contingencial das capacidades de gerenciamento de alianças para inovação na indústria de biotecnologia	Cabello-Medina, Carmona-Lavado, Cuevas-Rodriguez (2018)	Analisar a influência de duas capacidades de gestão de alianças, coordenação e aprendizagem interorganizacional, no desempenho de alianças para inovação.	Qualitativa	Depende das características do portfólio de alianças; Diversidade de parceiros alta e diversidade geográfica baixa, desempenho positivo no portfólio de alianças.
Capacidade de Transferência de Tecnologia: Dinâmicas de Desenvolvimento em Instituições de Ensino Superior	Fernandes, Machado (2017)	Dinâmica de desenvolvimento da capacidade de transferência tecnológica em instituições publicas brasileiras de ensino superior.	Qualitativa	Alguns atores humanos junto com a influência de alguns fatores internos e externos, são essências para fundar, sustentar ou fazer mudar a capacidade de transferência tecnológica.
Capacidades dinâmicas em organizações sem fins Lucrativos: Uma proposta de mensuração para o terceiro setor	Tondolo et al. (2018)	Propor um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas para o contexto das organizações do Terceiro Setor.	Quantitativa	Aplicações de projetos; Ações Sociais; Aplicação de áreas da atuação social.
Abordagem das capacidades dinâmicas se revela na produção científica de intenção empreendedora?	Silveira, Nascimento, Auozani (2018)	Revisar a produção científica de Intenção Empreendedora considerando a abordagem de Capacidades Dinâmicas.	Exploratória, qualitativa, bibliográfica e documental	Produção científica de intenção empreendedora não aborta as CDs em conjunto.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidade dinâmicas nas organizações	Garcia (2016)	Identificar as etapas do ciclo de inteligência competitiva podem significar em elementos mobilizadores de CDs nas organizações; Encontrar o processo de inteligência competitiva nas empresas brasileiras de médio e pequeno porte.	Qualitativa	Favorecer a percepção de mudanças; Favorecer inteligência do conhecimento que servira como base para ação, ajudando a continuação do negócio.
Impacto da capacidade de inovação no desempenho da inovação de produto em PMEs no setor industrial	Manthey, et al. (2017)	Relação da capacidade de inovação com o desempenho da inovação de produto em PMEs do setor industrial de Santa Catarina.	Quantitativa	A capacidade de inovação tem um efeito positivo no desempenho da inovação do produto.
A influência da responsabilidade social das empresas sobre Vantagem Competitiva com Múltiplas Mediações do capital social e das capacidades dinâmicas	Zhao, et al. (2019)	Correlação entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva	Quantitativa	Medidas sociais externas, recursos competitivos internos e capacidades as empresas poderão realizar a criação de um valor compartilhado, econ ómico e social.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ao analisar o quadro 1, demostram estudos enfatizados em Capacidade Dinâmicas de Inovação, percebe-se que a maioria dos estudos os tipos de pesquisas são qualitativos e quantitativas. É possível verificar que os estudos foram realizados pesquisas com pessoas e empresas para chegar ao objetivo.

A finalidade geral foi explorar como o método de desenvolvimento de capacidades dinâmicas da inovação podem ser otimizados dentro de uma organização. O conceito importante é enfatizar a oportunidade de a empresa aumentar a vantagem competitiva no mercado.

As capacidades dinâmicas auxiliam em diversas funções, estão sempre associadas a mudanças e possibilitam que as empresas alcancem novos negócios ou evoluam em negócios existentes. As empresas unem seus recursos, conhecimentos e capacidades na criação de recursos para aprimorar novos produtos, serviços, formas de trabalhos e tecnologia, com o intuito de atingir o desempenho elevado no ambiente concorrencial.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

É importante mencionar que a aprendizagem de forma individual e coletiva, as duas formas influenciam as organizações de forma direta. Nos artigos citados no quadro 1 vale ressaltar que muitas vezes se utiliza recursos do ambiente interno e externo para que haja uma boa tendência de crescimento no qual se espera.

É necessário destacar que a capacidade de inovar agrega valor a organização, independente do seu segmento, dimensão ou tamanho. A capacidade dinâmica se tornou uma importante abordagem esclarecedora na área de estratégia organizacional.

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 utilizados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa. Rampazzo (2005), afirma que a pesquisa é um problema reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento. Deste modo, a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio dos processos do método científico. Podendo, assim, indicar três elementos que caracterizam a pesquisa:

a) O levantamento de algum problema;
b) A solução à qual se chega;
c) Os meios escolhidos para chegar a essa solução, a saber, os instrumentos científicos e os procedimentos adequados.

De acordo com Rampazzo (2005), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, estuda fatos ou fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva procura, pois, descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e sua conexão com outros, sua natureza e seus características. Gil (2006) retrata que a pesquisa descritiva se salienta aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo: sua

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental, etc. São incluídas nesse tipo de pesquisa as que tem objetivos de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A pesquisa quantitativa vai comparar aquilo que pode ser mensurado, medido, contado. Possui, portando, um alto teor descritivo. Afasta a análise de questões pessoais e é privilegiada pelo positivismo. Alguns exemplos são: número de empregados de determinada empresa, número de prestadores de serviços, números de ações trabalhista, valores das indenizações (BONAT, 2009). Para Creswell (2010), um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. Onde a partir dos resultados desta amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população.

O método da coleta adotado no estudo caracteriza-se como survey, questionário de levantamento. De acordo Babbie (1999) a pesquisa de survey envolve coleta e quantidade de dados, na qual esses dados se tornam fonte permanente de informação, os dados coletados podem ser analisados e assim confirmar uma determinada teoria da pesquisa. Lima (2004), retrata que o método de pesquisa de survey é o mais utilizado para pesquisas quantitativas, pois envolve a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é efetuada através da aplicação de um questionário ou formulário junto à população que se deseja pesquisar (MACHADO; MAIA; LABEGALINI, 2007).

Nesse estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário, que teve base no trabalho de Valadares (2012). O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõe o tema Capacidades Dinâmicas de Inovação em Empresas de Comércio e Serviços. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 19 questões e será utilizada escala likert de 7 pontos.

Figura 3: 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.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

A população do estudo são empresas do Ramo Comércio e Serviço de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. As amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. As amostragens não probabilísticas por conveniência seriam amostras escolhidas simplesmente por serem mais acessíveis ou fáceis de serem avaliadas (HONORATO, 2004).

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:

$$No = 1/e^2 - No = 1/(5\%)^2 - No = 1/(5/100)^2 - No = 1/(0{,}005)^2 - No = 1/(0{,}0025) – No = 400$$

Mas após a coleta de dados teve-se um total de 322 questionários válidos. A análise dos dados ocorrerá via software SPSS por meio da estatística descritiva. Segundo Estrela (2018), a estatística descritiva trata da organização e da apresentação dos dados obtidos através das variáveis numéricas ou categóricas. Após a coleta de dados, é necessário organiza-las de forma que seja possível descrevê-los e apresenta-los. Os dados podem ser apresentados na forma de texto, tabelas e gráficos. O autor explica também que a análise de variância – ANOVA é o procedimento estatístico que determina se há ou não diferença entre três ou mais grupos, em relação a um ou mais fatores. Para Castanheira (2008), a estatística descritiva tem por objetivo descrever e analisar determinada população, embora não pretenda tirar conclusões de caráter mais generalizado. É a parte da estatística referente à coleta e a tabulação dos dados.

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).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Valadares (2012). 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).

Tabela 1: Índices de Ajuste

Medidas de ajuste	Nível aceitável
GL	-
χ^2/GL	≤ 5
GFI	> 0,90
AGFI	> 0,90
RMSEA	< 0,10
TLI	> 0,90
CFI	> 0,90
PNFI	> 0 e < 1
NFI	> 0,90

Fonte: (HAIR, JR. et al, 2009).

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para responder o objetivo do estudo analisar e mensurar a influência das capacidades dinâmicas em empresas de comércio e serviços de uma determinada região do sul do Brasil foram considerados 322 respondentes. Primeiramente apresenta-se a análise da média e desvio padrão das questões de acordo com os fatores e na sequência análise do Modelo Estrutural com os fatores que influenciam as Capacidades Dinâmicas de Inovação na amostra testada. A tabela 2 apresenta-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

Tabela 2: Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação

Variáveis	Questões	Média	Desvio padrão
Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa	6,13	1,127

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	6,20	1,063
Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulhos, respeito e competência.	6,04	1,166
Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	5,94	1,205
Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	6,11	1,136
Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	6,09	1,067
Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	5,92	1,215
Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	5,19	1,590
Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	5,34	1,439
Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	5,26	1,481
Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.	5,34	1,454
Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	4,17	2,016
Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	5,43	1,415
Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	5,33	1,465
Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	5,50	1,454
Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	5,57	1,262
Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores	5,13	1,408
Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	5,05	1,495
Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	5,23	1,443

Fonte: Elaboração Própria (2019).

Em se tratando da dimensão Liderança Transformadora, a questão Lt2 demonstra a maior média com 6,20, sinalizando que os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas. Pode-se perceber então como os líderes hoje em dia se preocupam em apoiar as pessoas que a quem lideram, para cada vez mais as pessoas se sintam a vontade de dar suas ideias que beneficiem a empresa e o seu desenvolvimento dentro da organização.

Wang e Ahmed (2007) demonstram o exemplo do controle de qualidade de uma organização, que é um processo que pode ser facilmente adotada por empresas, sendo que a gestão da qualidade total não é apenas um processo, mas requer a capacidade da empresa em desenvolver uma visão organizacional ampla e também a capacitação dos funcionários.

Na dimensão Organicidade da Estrutura Organizacional, a questão Oe2 e Oe4 tiveram o mesmo valor de média com 5,34, as questões apontam que a estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões e que a comunicação interna é aberta e transparente. Com isso percebe-se que estruturas organizacionais onde as pessoas possam ter mais liberdade na tomada de decisão sem tanto atrito e que a comunicação entre as pessoas é mais leve e transparente, para que possa trabalhar

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

com mais tranquilidade são valorizadas pelos respondentes para promover capacidade dinâmica de inovação.

De acordo com Lawson e Samson (2001) a capacidade de inovação são habilidades empresarial de extrair o conhecimento de desenvolvimento equilibrado das atividades de rotina e das atividades de exploração inovadora. Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento da competência base da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima e gestão da tecnologia. Aproveitar as competências essenciais na empresa significa gerenciar os recursos, dispor de uma variedade de canais de financiamento e de apoio dos indivíduos chave nos vários estágios do processo de inovação e explorar os negócios via internet (VALADARES, 2012).

Para a dimensão Gestão de Pessoas para Inovação a questão Gp4 teve a maior média com 5,57, questão essa que cita que as práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade. Isso demonstra o quanto é importante para as empresas a troca de informações entre as equipes e setores, ajudando um ao outro, criando ideias para novas ideias e oportunidades.

Para Zahra e George (2002), acredita-se que é por meio da comunicação que se integra objetos organizacionais, reforçando a importância dos recursos internos.

E por fim na dimensão Inovação de Processos, a questão Ip3 teve a maior média, com 5,23, a questão mostra que há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos. Com essa questão pode-se perceber que as empresas se preocupam em ter tecnologias sempre atualizadas e avançadas para ter um grau de inovação mais elevado.

Adler e Shenbar (1990) retratam capacidade de inovação como a capacidade de desenvolver novos produtos, a capacidade de aplicação de novas tecnologias nos processos internos, capacidade de adoção ou elaboração de tecnologias para satisfazer necessidades futuras e, ainda, capacidade de responder a oportunidades criadas pelos concorrentes com relação a tecnologia (MACHADO, 2015).

Em se tratando de desvio padrão, a questão que teve o maior desvio padrão, ou seja, discordância foi a questão Oe5, questionando que as empresas são muito hierarquizadas e burocráticas. Com essa análise mostra-se que há muitas empresas que ainda são muito burocráticas ou que não possuem muita burocracia e com muita hierarquia na gestão ou pouca hierarquia, essa discordância acredita-se que se deva ao fato de estruturas mais burocráticas ocorram em empresas de

médio e grande porte. Como obteve-se uma amostra de respondentes de todos os portes, estes percebem esta questão de maneira diferente.

Em concordância com Burns e Stalker (1961), a importância da estrutura da organização para a inovação é a velocidade da tomada de decisão como primordial em ambientes dinâmicos.

Já a questão que houve o menor desvio padrão foi a questão Lt2 onde o questionamento foi que os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas. Desta forma, pode-se inferir que praticamente que a maioria das empresas que participaram da pesquisa incentivam as pessoas no seu desenvolvimento dentro da organização.

De acordo com Avolio, Bass e Jung (1999) a liderança transformadora é composta por 6 componentes comportamentais, são: carisma e inspiração, estimulo intelectual, consideração ao indivíduo, recompensa, ação por exceção e liderança esquiva.

O presente estudo também teve a finalidade de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação (CDI), bem como identificar quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que possam ser melhor explicados. Para com isso, habitualmente aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A tal análise também é usada para desconsiderar se necessários questões de menor influência no Modelo Estrutural.

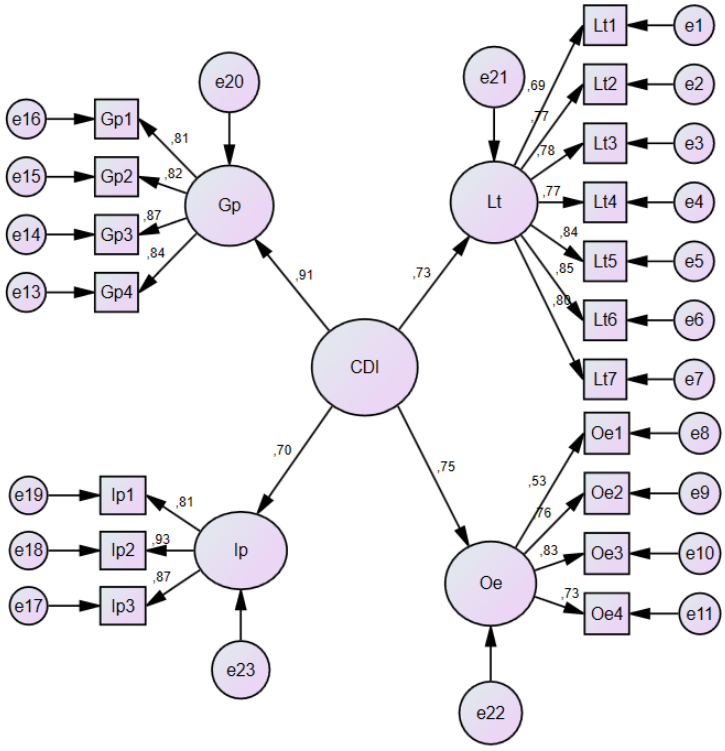
A Dimensão CDI é constituída por 04 fatores: Liderança Transformadora (Lt), Organicidade da Estrutura (Oe), Gestão de Pessoas para a Inovação (Gp), Inovação de Processos (Ip). Destaca-se que as fatores da Dimensão CDI foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com base no trabalho de Valadares (2012).

Foi aplicada a técnica de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão CDI. Para tanto, usou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A seguir apresenta-se o modelo de mensuração dos fatores Lt, Oe, Gp, Ip. Ante a análise de todas os fatores isoladamente apresentarem-se adequadas, elucida-se a validação do Modelo Estrutural da Dimensão CDI.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

Figura 4: Dimensão Final de segunda ordem das Capacidades Dinâmicas de Inovação



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 4 apresenta o modelo de mensuração de cada fator com suas respectivas variáveis (questões). Percebe-se que as cargas padronizadas obtiveram valores acima de 0.5, com exceção da questão Oe05 que foi excluída do modelo por apresentar valores abaixo do recomendado pela literatura, e neste caso precisa ser desconsiderada dos fatores de influência.

No que tange ao Fator Liderança Transformadora, a questão que mais influência foi “Lt07” – Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios, com score de 0.88 (88%).

A liderança transformadora é aquela que faz sua equipe mais responsável e dando mais importância ao resultado do trabalho, que aumenta as necessidades e motiva os interesses pessoais em favor da organização (PODSAKOFF et al., 1990).

Os líderes hoje em dia estão fazendo o possível para que possam encorajar as pessoas a pensar e trabalhar de uma forma diferenciada e assim buscando no trabalho o seu melhor, para que haja um crescimento pessoal dentro da organização, não podemos descartar que a confiança, o respeito e o

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

apoio que o líder tem pelas pessoas a quem delega é de grande ajuda para elas alcançaram o crescimento que se deseja.

Já, em se tratando de Oe o maior score fatorial foi para questão "Oe03" – a troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida, o score fatorial foi de 0.83 (83%).

Mumford et al. (2002) e Shalley e Gilson (2004) argumentam que estruturas mais flexíveis são mais favoráveis para a comunicação de ideias e inovações. Para Cottan, Ensor e Band (2001) e Chen, Zhu e Anquan (2005) explicam que para facilitar o desenvolvimento da inovação, deve existir liberdade na estrutura hierárquica, para que possa conceder autonomia para as pessoas, para assim tomarem certas decisões com mais facilidade e agilidade no dia a dia.

Quanto mais as pessoas se conhecem e trocam informações entre si, mais entendem melhor os problemas umas das outras, com isso estão dispostos a ouvir e ajudar, todos em busca de um objetivo em comum, o crescimento e o avanço da organização.

No fator Gp destaque para a questão "Gp03" – a promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, iniciativa e inovação, com um score fatorial de 0.87 (87%).

De acordo com Valadares (2012) o processo de inovação depende de profissionais motivados e com autonomia, que trabalhem em equipe e em um ambiente favorável para geração de ideias. Diversos autores tem demonstrado que na gestão de pessoas de uma organização, para incentivar esses profissionais precisa-se compreender a motivação para inovação e criatividade, a permissão de autonomia, focalizar os objetivos para as inovações, feedback, os reconhecimentos desse profissional e recompensas. Uma motivação particular do profissional é um dos fatores mais importantes e poderosos que afetam a criatividade das pessoas e faz elas se envolveram em novas inovações. (AMABILE, 1988).

Funcionários que vestem a camisa da empresa, que se esforçam para que a empresa atinja suas metas, são responsáveis, tem iniciativa nas atividades, dão ideias, tem o melhor reconhecimento de seus líderes para uma promoção dentro da organização.

A variável "Ip02" – há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa, pertencente ao fator Ip, obteve um score fatorial de 0.93 (93%).

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

O desempenho de inovação engloba dois elementos, associadas entre si: inovação de produtos inovação de processos (AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1997). Kraft (1990) diz que inovação em produto tem impacto positivo na inovação em processo.

De acordo com Wernelfelt (1984), a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva. Para Barney (1991), Peteraf (1993), Mcgrath et al. (1996) a capacidade de inovação é um recurso raro, valioso e difícil de ser copiado, ou seja, um diferencial competitivo que poderá trazer valor agregado para a organização.

As empresas estão cada dia mais se atentando a ter e criar tecnologias mais avançadas, que façam a diferença na empresa e assim ter mais agilidade no dia a dia, por exemplo.

A representação dos 04 fatores compondo as CDI demonstraram integrar essa dimensão. A Lt obteve um escore de 0.73 (73%), a Oe 0.75 (75%), a Gp 0.91 (91%), e Ip (0.70) 70%. Percebe-se então que todos coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,7. Valida-se, aqui o constructo proposto.

Dentre os fatores que influenciam as capacidades dinâmicas na amostra testada, o que mais se destacou foi a Gp – Gestão de Pessoas para Inovação.

Pode-se definir quatro tipos de inovação encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto que envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, inovações de processo onde representam mudanças nos métodos de produção e de distribuição, inovações organizacionais refere-se a implementação de novos métodos organizacionais, como por exemplo, mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa e inovações de marketing que seria a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças do design do produto e na embalagem, na promoção do produto e na sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços (MANUAL DE OSLO, 1997).

Hayes e Abernathy (1980) consideravam o ato de inovar como um dos suportes essenciais para que a organização tenha sucesso, enfatizam que a chave para o sucesso de longo prazo ou até mesmo a sobrevivência no mercado, seria liderar, investir, inovar e criar valor onde não havia antes. A importância da inovação é justificada pela ação de três forças: a intensa competição, a sofisticação

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

do mercado e a rápida mudança de tecnologias. Qualquer organização, das mais jovens as mais maduras sofrem com a ação dessas três forças (FACÓ, 2009).

As capacidades dinâmicas de inovação são de extrema importância para uma organização que queira se manter em um mercado competitivo, pode ser utilizado em todos os segmentos da empresa, desde gestão de pessoas a vendas. É importante que as pessoas envolvidas estejam motivadas a criar um ambiente favorável para criação de ideias e para inovação de produtos e processos.

Na mesma linha de estudo, uma comparação do tema é no estudo de Manthey et al. (2017) onde o estudo traz a análise da relação da capacidade dinâmica de inovação com o desempenho da inovação de produto de pequenas e médias empresas do setor industrial têxtil de Santa Catarina, com a totalização de 94 questionários respondidos válidos, com isso chegou à seguinte conclusão, que os gestores têm a preocupação de prosseguir com base em inovação de produto devem assim intensificar não somente ações que visam aumentar sua capacidade dinâmica de inovação de produto, mas também de processo e sua capacidade de inovação organizacional.

Considerou-se também, além das cargas fatoriais na Tabela 3, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes 04 fatores.

Tabela 31: Índices de ajuste do modelo Capacidades Dinâmicas de Inovação

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
χ^2/GL	≤ 5	2.41
RMSEA	< 0,10	0.06
TLI	> 0,90	0.94
CFI	> 0,90	0.95
PNFI	> 0 e < 1	0.78
NFI	> 0,90	0.92

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Entregue a apresentação dos indicadores e seus respectivos valores, constata-se que as proporções dos fatores na amostra pesquisada podem ser respaldadas no modelo de mensuração para o constructo.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta um modelo de análise empírica que testa as capacidades dinâmicas de inovação. A pesquisa teve como objetivo de analisar e mensurar a influência das capacidades dinâmicas de inovação em empresas de comércio e serviço de uma determinada região do sul do Brasil. A coleta das informações para a análise do estudo foi fundamentada por meio de um modelo de capacidade dinâmica de inovação baseado em Valladares (2012).

Este modelo oferece convergências importantes que sustentam empiricamente as afirmações teóricas das capacidades dinâmicas proposta por Teece et al. (1997). Como as capacidades dinâmicas são imperceptíveis e complexas de mensurar, esta pesquisa fornece algumas evidências de sua existência. Além disso, é a primeira etapa para um modelo amplo de inovação e capacidades dinâmicas das organizações. Dentro das capacidades dinâmicas de inovação, estão quatro fatores (dimensões) estudadas que atuam e influenciam dentro da organização, tais vistos no estudo são: Gestão de Pessoas (GP), Liderança Transformadora (LT), Organicidade da Estrutura Organizacional (OE) e Inovação de Processos (IP).

No estudo os resultados demonstram que os quatro fatores influenciam o desempenho das empresas em diferentes níveis. Percebe-se que no fator Gestão de Pessoas foi que o mais destacou-se dentre os 4 fatores deste estudo, a gestão de pessoas é o grande diferencial dentro da organização, equipes motivadas para desempenhar os processos dentro das organizações tem de a ter mais sucesso no mercado.

No fator de Liderança Transformadora, os líderes que inspiram as pessoas a construir suas carreiras bem-sucedidas dentro da organização, que estão sempre dispostos a auxiliar, a empresa tende a ter mais oportunidades de crescimento. O fator Organicidade na Estrutura Organizacional confirma o estudo, as empresas precisam de uma boa organicidade na estrutura, com isso as decisões são tomadas mais rápidas de pessoas para pessoas e setores para setores, de forma hierárquica também se leva em consideração neste fator. Perante o fator de Inovação de processos, há certa influência, porém é menor, aos respondentes da pesquisa, a adesão de novas tecnologias para os produtos e processos é muito importante para atender os clientes mais específicos e exigentes.

Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS:
ISSN - 2358-4432
unisociesc
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo!

De acordo com nosso estudo, mostram-se eficientes os fatores para as organizações atingirem vantagem competitiva no mercado, porém, não quer dizer que todas as empresas irão utilizar os métodos adequados com tanta intensidade. Conforme Fernandes e Machado (2018) a capacidade dinâmica de tecnologia auxiliam para aumentar a ligação entre as tecnologias desenvolvidas internamente e as demandas mercadológicas, consequentemente gestores e pesquisadores perceberam que é necessário aprender novos recursos, competências, rotinas e capacidades, ou até mesmo reconfigurar os já existentes, de modo que possa explorar oportunidades, melhorar a imagem da organização e aumentar o resultado financeiro.

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. As capacidades dinâmicas de inovação são responsáveis por criar novos padrões e reformular o ambiente competitivo para as organizações. Conforme Potter (1992) descreve que as empresas criam vantagem competitiva no mercado concebendo novas maneiras de conduzir atividades na cadeia de valor, as quais são um ato de inovação para entrega de valor superior ao esperado pelos clientes. Inovações podem ocorrer em qualquer atividade dentro da organização (ALVES, 2016).

Para Lawson e Sambon (2001) reconhecem a capacidade dinâmica de inovação como a habilidade empresarial de extrair o conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração *(mainstream)* e das atividades de exploração inovadora *(newstream)* (VALLADARES, VASCONCELLOS, DI SERIO, 2014). Visão e estratégia são os fatores que são determinantes para um desenvolvimento equilibrado e com isso pode-se aproveitar as competências bases da organização, como inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima e por fim gestão da tecnologia. Com o aproveitamento das competências bases da organização significa o gerenciamento dos recursos disponíveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos Alberto. Capacidades de Marketing e Inovação Organizacional: uma revelação para vantagem competitiva. **Revista Alcance**. s.l, v.23, n.1, p. 92-110, jan/mar. 2016.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**. s.l., v.20, n.2, p. 410-421, mar/apr. 2009.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

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

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 132 p.

CAÑIZARES, Juan Carlos Marquez; ATONDO, Gerardo Haces. An approximation to the design process as a dynamic capability in manufacturing small and medium enterprises: A multiple case study. **Strategic Design Research Journal**. v.10, n.2, p. 106-117, s.l., maio/ago. 2017.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 251 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, s.l., v.21, p. 1105-1121, out/nov. 2000.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia cientifica**: ciência, ensino, pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. 738 p.

FACÓ, Júlio Francisco Blumetti. **Capacidade de Inovação Organizacional:** Uma Análise Aplicada à Industria de Transformação Paulista. 2009. 215 f. (Doutorado em administração de empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2009.

FERNANDES, Cleverton Rodrigues; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Capacidade de Transferência Tecnológica: a dinâmica do desenvolvimento em instituições de ensino superior. **BBR – Brazilian Business Review**. v.16, n.1, p. 1-15, 2018.

FRANÇA, Antonio de Sant'Anna Limongi; MACCARI, Emerson Antonio; COSTA, Priscila Rezende. Capacidades dinâmicas e internacionalização da inovação: o caso Siemens Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v.14, n.1, p. 76-92, São Paulo, jan/abril. 2019.

GARCIA, Adalberto Escalona Gonçalves. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidade dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v.16, n.1, p. 1-20, jan/maç. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 184 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

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

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. 1. ed. Barueri: Manole, 2004. 350 p.

LIAO, Shu-hsien; FEI, Wu-Chen; CHEN, Chih-Chiang. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**. v.33, n.3, p.340-359, 2007.

MACHADO, Lourdes Marcelino; MAIA, Graziela Zambão Abdian; LABEGALINI, Andréia Cristina Fregate Baraldi. **Pesquisa em educação**: passo a passo. Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação, 2007. 176 p.

MACHADO, Mirian Magnus. **Aprendizagem organizacional e sua relação com o desempenho em inovação de produtos moderada pelas capacidades dinâmicas**. 2015. 336 f. (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2015.

MANTHEY, Nilvane Boehm; et. al. O impacto da capacidade de inovação no desempenho da inovação de produto em PMEs do setor industrial. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, s.l., v.6, n.2, p. 311-341, mai/ago. 2017.

MARTINS, Elvis Silveira; TAVARES, Paula Medina. Associação entre capacidades gerenciais e desempenho mediadas pela incerteza ambiental: um estudo na Agrox. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, s.l., v.19, n.2, p. 347-370, jul/dez. 2014.

MEDINA, Carmen Cabello; LAVADO, Antonio Carmona; RODRIGUEZ, Gloria Cuevas. A contingency view of alliance management capabilities for innovation in the biotech industry. **BRQ Business Research Quarterly**. v.21, n.1, p. 1-17, 2019.

MUNCK, Luciano; SILVA, André Luis; SOUZA, Rafael Borim. Approaching Guerreiro Ramos and Bruno Maggi: in search of dynamic capabilities. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 257-271, set./dez. 2009.

OCDE, E. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. FINEP, 2005.

OLIVEIRA, Ronniel da Silva; NETO, Alexandre Rabêlo; NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes; MELO, Rodrigo Santos. O desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior: uma análise da capacidade absortiva potencial e da inovação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.15, n.4, p. 292-306, out/dez. 2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 141 p.

SILVA, Mariana Saskya Araújo; D'ANJOUR, Miler Franco; MEDEIROS, Bruno Campelo; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Inovação e capacidades dinâmicas: as relações entre as múltiplas inovações

e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias *fitness*. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v.8, n.1, p. 52-76, jan/abr. 2019.

SILVEIRA, Amélia; NASCIMENTO, Sabrina; AUOZANI, Lúcia Regina Silveira. Abordagem das capacidades dinâmicas se revela na produção científica de intenção empreendedora? **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. v.6, n.2, p. 1-21, mai/ago. 2018.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**. v.28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v.18, n.7, p. 509-533, ago. 1997.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; CAMARGO, Maria Emilia; GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida. Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **RECC – Revista Eletrônica Científica de Cra-PR**. s.l., v.5, n.1, p. 18-33, 2018.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida. **Capacidade de Inovação**: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos. 2012. 139 f. (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2012.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto; DI SERGIO, Luiz Carlos. Capacidade de Inovação: revisão sistemática da literatura. **RAC**. Rio de Janeiro, v.18, n.5, p. 598-626, set/out. 2014.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v.9, n.1, p. 31-51, 2007.

XXI SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 21, 2018, São Paulo. **Evolução das Capacidades Dinâmicas para Empreendedorismo e Inovação no Polo de Alta Tecnologia de Campinas**. São Paulo: CNPTIA, 2018. 15 p.

ZHAO, Zhonghua; et al. The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities. **Sustainability**. v.11, n.218, p. 1-16, jan. 2019.