



CAPACIDADES DINAMICAS DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE MANUFATURA, COMÉRCIO E SERVIÇO

Danúbia Rodrigues

Centro Universitário UniSociesc de Blumenau – danubia.ceduphh@gmail.com

Professora Dra. Mirian Magnus Machado

Centro Universitário UniSociesc de Blumenau – mirianmagnus@gmail.com

RESUMO

A importância deste trabalho deve-se ao fato de tratar de um tema atual e presente na realidade das organizações. Objetivo: O objetivo deste artigo foi analisar as capacidades dinâmicas de inovação em empresas de manufatura, comércio e serviços. Originalidade/valor: Em um cenário altamente competitivo como o que as empresas estão vivendo é imprescindível características como capacidades dinâmicas e inovação para se perpetuarem. Design/metodologia/abordagem: O método para realização deste artigo foi uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Utilizou-se do método survey, o questionário foi aplicado com 568 líderes destas organizações. A análise dos dados foi por meio da estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Resultados: A dimensão Gestão de Pessoas foi a que obteve maior influência nas capacidades dinâmicas de Inovação na amostra pesquisada com resultado de 91% de influência.

PALAVRAS CHAVES

Capacidades dinâmicas, inovação, competitividade.

ABSTRACT

The importance of this work is due to the fact that it deals with a current and present theme in the reality of organizations. Objective: The purpose of this paper was to analyze the dynamic

capabilities of innovation in manufacturing, trade and service companies. Originality / value: In a highly competitive scenario such as what companies are living in, characteristics with dynamic capabilities and innovation to perpetuate are essential. Design / methodology / approach: The method for this article was a descriptive research with a quantitative approach. Using the survey method, the questionnaire was applied to 568 leaders of these organizations. Data analysis was performed using descriptive statistics and structural equation modeling Results: The Personnel Management dimension was the one that had the greatest influence on the dynamic capabilities of Innovation in the researched sample with a 91% influence result.

KEYWORDS

Dynamic capabilities, innovation, competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

As capacidades dinâmicas organizacionais estão elencadas à habilidade da empresa em desenvolver novas maneiras de vantagem competitiva consistindo na capacidade de agregar, estruturar e ajustar suas competências enfrentando da melhor maneira possível as rápidas mudanças do ambiente externo. (Silva, D'anjour, Medeiros & Añez, 2018).

Mineiro, Souza, Antunes e Castro (2019) acreditam que com a globalização, o ambiente organizacional vem se tornando um ambiente com mais competição entre as empresas, despertando o interesse por análises a respeito de redes de cooperação para agregar vantagem competitiva utilizando a cooperação para competir no mercado.

A capacidade de inovação é um importante ponto que vem se desenvolvendo e sendo discutido em diversos meios, dentre eles o universo corporativo onde é visto como um processo de alinhamento dos recursos, conhecimento, habilidades e competências, formando assim a capacidade para as organizações aperfeiçoarem além de seus produtos e serviços, também seus processos internos de trabalho e sistemas, obtendo assim maior desempenho no ambiente competitivo. (Silva, *et al.* 2018).

As Capacidades Dinâmicas conhecidas como a integração, reconfiguração ou combinação de recursos para adquirir capacidades e por consequência vantagens competitivas de forma mais rápida se torna imprescindível para se manter competitivo. Acredita-se que para tanto, as organizações necessitam desenvolver dentre outras capacidades a capacidade de Inovação.

Estudos anteriores como o realizado por Valladares (2012), demonstram que apenas 38,6% das instituições analisadas em seu estudo informaram que realizaram alguma inovação no produto ou no processo entre 2006 e 2008. Enquanto 34,8% implementaram inovações organizacionais e/ou na área de marketing. Apesar do número de empresas que implementaram inovações no produto ou processo ter aumentado, pode-se observar que seria útil a implementação de melhorias para acelerar seu desenvolvimento. Demais estudos anteriores como o de Silva *et al.* (2018) também tratam de inovação, mas em academias, com finalidade de avaliar a relação entre as inovações e a capacidade de reconfiguração para obter vantagem competitiva. Lawson e Samson (2001) vêem a relação entre inovação e capacidades dinâmicas por meio da proposta de um modelo da capacidade que a empresa possui de inovar. Para Machado (2015) as capacidades dinâmicas são necessárias para a estruturação das competências e habilidades para enfrentar cenários com condições instáveis de alteração contínua, promovendo oportunidade de atuação sistêmica possibilitando aproveitamento de várias oportunidades simultaneamente. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o objetivo do estudo que é **analisar as capacidades dinâmicas de inovação em empresas de manufatura, comércio e serviços**.

O presente artigo inicia-se pela demonstração de vantagem competitiva por meio da capacidade dinâmica da empresa atrelada a sua estratégia. Em seguida aborda o tema inovação e a importância de ter produtos inovadores. Diversos estudos de renomados autores enfatizam esta importância para a empresa manter sua vantagem competitiva. Em seguida, é apresentada a metodologia, são analisados os resultados da competitividade das empresas. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUAS CAPACIDADES DINÂMICAS

De acordo com Maciel e Augusto (2015), a estratégia empresarial juntamente com a crescente complexidade dos ambientes internos e externos das organizações, levando em consideração as alterações estruturais, tecnológicas além dos relacionamentos hierarquizados envolvendo todos os agentes, é verificada pelo lado conceitual e pela perspectiva competitiva a estratégia como geradora de vantagem competitiva pode ser vista sob a perspectiva interna e externa. Louzada, Gonçalves e Ferreira (2017) defendem que a vantagem competitiva se origina em duas partes: endógenas que são compostas por recursos que estão disponíveis para a empresa a



partir de decisões dos gestores; e as exógenas, constituídas por características no ramo em que a empresa está inserida, como o tipo de competição e a diligência do segmento.

A reflexão de Lira, Gomes e Cavalcanti (2019) sobre a conexão entre a estratégia empresarial, vantagem competitiva e estratégia no setor produtivo e as visões dos gestores fundamentadas em recursos, competências e capacidades dinâmicas significam o fio que conduz o entendimento do fundamento da estratégia operacional como uma base muito importante na estratégia da empresa, sendo, contudo, uma fonte de vantagem competitiva significativa.

Para Okuwa e Onuoha (2019), capacidade é o papel desempenhado pelo gerente estratégico para adaptar a empresa as mudanças que ocorrem. As capacidades dinâmicas das organizações originam-se na visão fundamentada nos recursos da empresa que busca entender a relação existente entre vantagem competitiva e os recursos que a empresa dispõe.

Para Barney (2011), estas informações fortalecem como é fundamental práticas gerenciais que sejam conscientes e que viabilizem estas empresas desenvolverem capacidades conforme recursos disponíveis, competências e habilidades, levando em consideração que a inovação é algo primordial para estas organizações se mantenham competitivas no mercado.

Com base nos estudos realizados, Okuwa e Onuoha (2019) puderam concluir que colocar a capacidade dinâmica em prática de modo adequado em empresas de manufatura, estas empresas podem alcançar a capacidade de resposta e flexibilidade, obtendo mais agilidade em seus negócios. As recomendações para a empresa estudada foi principalmente analisar frequentemente os ambientes; os processos precisam ser facilmente adaptados nos casos de identificação de falhas para resposta imediata e os gerentes devem se esforçar para conhecer seus clientes e estarem sempre a frente de seus concorrentes.

Conforme identificado por Teece (2007), as organizações que alteram seu modelo de negócio para desenvolver tipos de serviços, enfrentam desafios de como administrar e expandir suas capacidades dinâmicas de identificar, aprender e reorganizar seus processos, que facilita manter o foco no ramo de negócio voltado à prestação do serviço além de serem fundamentais para a inovação no ramo.

Continuando com as ideias de Teece (2007), a partir do momento que a empresa identifica uma nova oportunidade, é necessário a obtenção da capacidade de design de processos, produtos ou



novos serviços, incluindo arquitetura dos produtos, além de tecnologia, modelagem de negócio e também o gerenciamento da marca. Segundo pensamento de Guimarães, Severo e Senna (2015), para a inovação acontecer é necessário um ambiente criado para tal, onde haja condições de interação entre as pessoas com comunicação, aprendizado e ensinamento, instituindo um ambiente para troca e geração de conhecimento, podendo esta ser considerada uma Capacidade Dinâmica.

As capacidades dinâmicas se baseiam na Visão Baseada em Recursos (RBV), mostrando como as organizações adéquam os recursos necessários para atender as determinações do mercado altamente dinâmico, permitindo que as organizações respondam as exigências externas de modo rápido. (Machado, Dalfovo, Gonçalves & Polati, 2018).

Para Teece (2018), o nível das capacidades dinâmicas de uma organização é fundamental, junto com demais aspectos, a manter em longo prazo sua capacidade de manter e aperfeiçoar seu modelo de negócio. A força desta capacidade dinâmica é determinante para a velocidade de alinhamento da organização aos seus recursos, contando com seu modelo de negócio, pensando nas necessidades de seus clientes. Para alcançar este objetivo, as empresas precisam estar atentas para identificar e aproveitarem as oportunidades e adaptar regularmente perspectivas da instituição e da sua cultura.

Eisenhardt e Martin (2000) definem os moldes eficazes das capacidades dinâmicas com métodos corporativos com estratégias específicas onde há variação dependendo da dinâmica do mercado. Estas capacidades criam valor para as organizações inseridas no mercado dinâmico fazendo uso dos recursos para criação de novas estratégias e formação de valor.

Para Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas se originam da aprendizagem e se desenvolvem em conjunto de três instrumentos: experiências anteriores, capacidade de articular o conhecimento e sabedoria para codificar know-how.

Andreeva e Chaika (2006) definem capacidades dinâmicas como um conjunto de elementos dentro da empresa que permitem as organizações se renovarem mediante alterações no mercado. Para as autoras, as capacidades dinâmicas são responsáveis pela renovação das competências já existentes na empresa e manterem a posição ocupada no mercado durante um grande período. As capacidades dinâmicas contribuem de modo relevante, considerando que promovem reação proativa



nos ambientes em processo de mudança, possibilitando o desenvolvimento de competências com diferenciais e retorno financeiro apropriado, até os concorrentes copiarem estas competências.

Para as autoras Andreeva e Chaika (2006) as capacidades das empresas precisam ser flexíveis, se inovarem e permitir mudanças para serem consideradas efetivamente dinâmicas.

Meirelles e Camargo (2014) acreditam que a união de habilidades e atitudes em empresas que estão dispostas a inovarem e mudarem, em conjunto com rotinas e processos que baseiam e dão suporte para estas capacidades, geram resultados de capacidades dinâmicas, que são amparadas por técnicas de aprendizagem e administração do conhecimento.

A partir dos anos 90 a acirrada concorrência vem fazendo as empresas se adaptarem frequentemente, com renovação, reconfiguração e recriando os recursos disponíveis e também suas capacidades conforme o ambiente que está cada vez mais competitivo. (Wang & Ahmed, 2007).

Eisenhardt e Martin (2000) acreditam que capacidades dinâmicas são processos da organização que fazem uso dos recursos, principalmente processos de integração. Defendem que as capacidades dinâmicas não são fontes de vantagem competitiva, poderiam ser apenas se eles fossem aplicados. Os autores defendem que capacidades dinâmicas são somente um tipo diferente de capacidade e se tornam irrelevantes no decorrer do tempo. Pensando por outro lado, acreditam que a competência de empregar recursos antes, de maneira mais astuta é a base das capacidades dinâmicas.

Wang e Ahmed (2007) defendem capacidades dinâmicas como uma orientação para o comportamento das empresas, para que haja constante integração, reconfiguração, renovação além de recriação dos recursos e capacidades empresariais, além de ter constante atualização de suas capacidades essenciais de acordo com as mudanças do ambiente para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

Partindo da definição de Wang e Ahmed (2007) primeiramente acreditam que capacidades dinâmicas não são apenas processos, mas são incorporadas nos processos existentes. Estes processos são em sua maioria uma estruturação e combinação dos recursos, desta forma são transferidos com mais facilidade internamente na organização ou entre elas.

Os autores acreditam que o desenvolvimento das capacidades das empresas são resultados das capacidades dinâmicas ao longo do tempo e são discutidas com frequência e evidenciadas em pesquisas, onde demonstram que as capacidades dinâmicas desempenham uma função muito



importante no acúmulo de capacidade tecnológica em duas empresas siderúrgicas brasileiras. (Wang & Ahmed, 2007).

A influência na estratégia empresarial é alta quando as capacidades dinâmicas são utilizadas para o desenvolvimento de áreas da organização. Quando a estratégia da empresa é obter diferenciação, as capacidades dinâmicas podem ser direcionadas para concentrar os recursos necessários no desenvolvimento de inovação, resultando em produtos/serviços inovadores. (Wang & Ahmed, 2007).

Para Teece (1984), o objetivo das capacidades dinâmicas é o relacionamento entre recursos e competências da organização em um ambiente e mercados dinâmicos, turbulentos buscando inovação e melhoria contínua. (Machado, 2015).

Machado (2015) acredita que as capacidades dinâmicas podem surgir com a empresa no início de sua jornada ou serem identificadas e desenvolvidas no transcorrer de seus processos, se apresentam como resultado de diversas questões organizacionais. Uma influencia nas capacidades dinâmicas pode ser a aprendizagem, pois como as alterações no ambiente externo influenciam e pressionam o ambiente interno das organizações para mudança, surge então a primordialidade de aprendizagem.

Teece (2007) argumenta que as organizações podem utilizar as capacidades dinâmicas para desfrutar das oportunidades e lidar com as ameaças, além de conservar a competitividade empresarial. (Machado, 2015).

No ponto de vista de Helfat *etal.*(2007) capacidade dinâmica para uma empresa é a capacidade de projetar ou remodelar as capacidades operacionais, fazendo com que as empresas tenham maior rentabilidade além de afetar o funcionamento destas capacidades operacionais. Já os autores Hodgkinson e Healey (2011), a capacidade dinâmica é expressa como o *know-how* da empresa, em realizar e rever informações dos ambientes internos e externos em um ambiente onde as transformações sejam de forma rápida maximizando o desempenho da empresa. (Machado *et al.*, 2017).

2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Howaldt, Domanski e Kaletka (2006) contextualizam a inovação pressupondo a inovação social, onde os indivíduos precisam se tornar pertencentes a uma nova cultura de empoderamento, para realizar alterações sociais consideráveis. Deste modo as inovações na sociedade precisam estimular os cidadãos para participarem energeticamente da inovação dos processos existentes aprimorando assim a capacidade inovadora da sociedade. Drucker (1986) percebe a inovação como um elemento que é possível ser aprendido e colocado em prática, sendo uma ferramenta para os gestores onde as mudanças são percebidas como oportunidade para negócios alternativos.

De acordo com o estudo realizado por Francischeto e Neiva (2019), a cultura organizacional influencia diretamente no desempenho de inovação de uma empresa onde a literatura ressalta que estratégias de alta repercussão na empresa necessitam de uma grande mudança na cultura organizacional para possibilitar o sucesso, se não houver esta mudança, as alterações serão de baixo impacto e de curta duração.

A inovação não acontece por acaso, trata-se do resultado de um processo devidamente organizado e sistemático de mudança com devida administração, onde transforma ideias novas em realizações (Bressant&Tidd, 2009).

Vasconcelos (2017) acredita que as pequenas e médias empresas possuem dificuldade para inovar seu produto ou serviço, e quanto menor o negócio mais difícil será para obter sucesso.

Para tratar do design do produto, Canizares e Atondo (2017), tratam do processo defendendo a participação das principais áreas envolvidas, iniciando na produção para acompanhamento do processo produtivo dos itens projetados. Outro setor muito importante é o de marketing, pois é a fonte de informação para o desenvolvimento e também o setor de vendas. De modo geral, ao participam do processo de design dos produtos podem contribuir com o aperfeiçoamento do item.

De acordo com CrossaneApaydin (2010), é recente a identificação dos fatores cruciais da capacidade de inovação na literatura, porém ainda não existe total clareza da natureza de cada fator individualmente.

A análise da literatura realizada pelos autores CrossaneApaydin (2010) referente inovação, confirma que a variável denominada aprendizagem organizacional é considerada um fator determinante do processo inovador.

O modelo de inovação dos autores Chiesa, Coughlan e Voss(1996) refere que o processo de inovação leva a organização ter um ganho de competitividade, onde a liderança determina o processo de inovação e depende da disponibilidade de recursos disponibilizados além dos sistemas e instrumentos de gestão da empresa.

Para os autores Vargas e Rivera (2019), para ter um bom produto inovador é necessário definir todos os pontos corretamente, o tipo de mercado, para identificar seus pontos fortes e fracos e não desviar de seu público alvo para tentar lucros duvidosos. Uma organização deve usar ferramentas da capacidade dinâmica e resiliência para chegar ou se manter em determinado patamar no mercado

Valladares (2012) em seu estudo sintetiza dimensões relacionados as capacidades de inovação conforme figura 01.A análise destes itens contribui para um melhor entendimento sobre inovação e suas vertentes.



Figura 01. Capacidades de Inovação

Fonte: Valladares (2012, p.34)

Liderança Transformadora

Podsakoff et al. (1990) defendem que a liderança transformadora permite que os seguidores tenham conhecimento da importância e dos valores resultantes de seus trabalhos. A ideia criativa é o princípio para a inovação, onde a efetivação de algum novo processo ou projeto é fruto de uma boa ideia e também que o ambiente seja favorável. A criação deste ambiente e sua manutenção é papel do líder transformador. Este líder também precisa inspirar os colaboradores na construção do futuro da organização, também a terem orgulho, respeito e serem competentes, além de incentivar e apoiar o desenvolvimento humano. Precisa impulsionar a participação, confiança e cooperação entre os indivíduos e instigar o pensamento “fora da caixa” baseado em desafios. (Valladares, 2012).

Organicidade da Estrutura Organizacional

Para Valladares (2012) a verificação sobre a estrutura da organização, se é flexível e se conta com poucos níveis hierárquicos, o nível de burocratização, se possibilita a tomada de decisão com rapidez, se há fluidez na troca de informações entre os setores, além de verificar se a comunicação interna é eficiente. Conforme KohlieJaworski (1990) a estrutura empresarial pode favorecer ou prejudicar a inovação e Martins e Terblanche (2003) complementam com a ideia de que a estrutura pode ressaltar determinados valores que promovem ou restringem a criatividade e também a inovação.

Gestão de Pessoas para inovação

Valladares (2012) afirma que para haver um processo de inovação é preciso ter profissionais capacitados e motivados com autonomia, que trabalhem em equipe em um ambiente favorável para criação de ideias. Muitos autores mostram que para estes profissionais terem apoio, a gestão de pessoas para inovação necessita entender alguns aspectos: o que estimula a motivação para os colaboradores e criativos e inovarem; precisam de autonomia; foco nos propósitos no caminho da inovação e precisa compreender também o *feedback* por meio de avaliação de desempenho,

reconhecimento e retribuição. Além de outros pontos como o embasamento na valorização da competência, iniciativa e inovação para a promoção de colaboradores.

Inovação de processos

Há alguns itens para serem levados em consideração para Valladares (2012) como a inovação no processo produtivo e competitivo da empresa; velocidade para início das práticas de inovações tecnológicas nos processos empresariais e atualização tecnológica envolvida nos processos. Para Wernelfelt (1984) um fator muito importante e que deve ser levado em consideração é o fato de a capacidade de inovação ser uma vantagem competitiva.

Para complementar, o esquema de Chiesa *et al.* (1996), tem como embasamento o processo de inovação, resultando em um aumento na produtividade. O líder determina o processo de inovação que é afetado pela disponibilidade ou não de recursos e pelas ferramentas de gestão da empresa, conforme imagem 02.

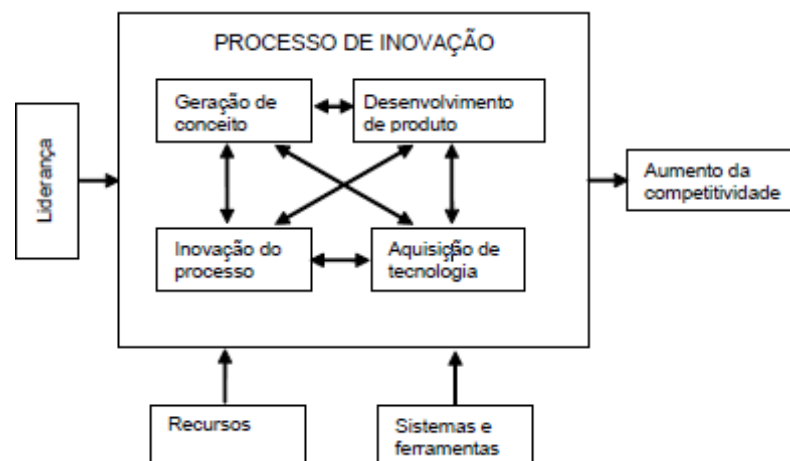


Figura 02. Processo de Inovação

Fonte: (CHIESA; COUGHLAN; VOSS, 1996, p.108)

De acordo com as ideias de Chiesa *et al.* (1996), é dever da liderança inserir a inovação no planejamento da empresa. O entendimento do mercado e dos clientes integra o processo criação do conceito de novos produtos.



2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Estudos anteriores relacionados à capacidade dinâmica das empresas de manufatura, comércio e serviço, observa-se que as principais abordagens tratam da capacidade dinâmica das empresas, de melhorar os processos instaurados, orientar os gestores para o empreendedorismo, para estratégia e cooperação.

A dimensão de melhoria no processo pode ser observada no trabalho de Lavandoskiet *al.* (2016) que trata da capacidade dinâmica das vinícolas com enoturismo para se desenvolverem e intensificarem este mercado, agregando valor para ambas e trazendo resultados positivos com cada vez mais clientes.

O tema de aprimoramento de processos pode ser observado também para implementação de inovação em empresas do setor de varejo conforme Webber *et al.* (2016) para uso de tecnologia no ponto de venda além de utilizá-la também para integrar a loja física e virtual com seus clientes. A obra de Cassol *et al.* (2018) traz a capacidade de inovação e orientação empreendedora para analisar esta relação nos gestores com a finalidade de analisar o conhecimento dos gestores e o resultado das empresas, onde foi possível observar que quanto maior o conhecimento dos gestores, melhores os resultados das empresas.

Silva *et al.* (2018) também tratam de inovação, mas em academias, com finalidade de avaliar a relação entre as inovações e a capacidade de reconfiguração para obter vantagem competitiva.

Sobre o estudo da estratégia, os autores Lira *et al.* (2019) defendem que decisões baseadas em recursos e capacidade dinâmica auxiliam no entendimento e da estratégia empresarial, trazendo assim uma vantagem competitiva para a organização, onde direcionar os esforços somente no objetivo principal da empresa pode não trazer resultados satisfatórios, é importante também capacitar os colaboradores da escala operacional com objetivo de que tragam inovação aumentando assim a competitividade da empresa.

Sobre capacidade dinâmica os autores Kurniawan e Christiananta (2016) realizaram um estudo para analisar que as ações alinhadas com a cooperação e capacidade dinâmica influenciam no desempenho organizacional de modo mais produtivo. Os autores Canizares e Atondo (2017) analisaram a capacidade dinâmica no processo de design e identificou estratégias para manufatura



das empresas ligadas ao desenho industrial. Já os autores Owoseni e Twinomurinzi (2018) analisaram a relação entre uso de aplicativos e a produtividade, inclusive com aplicativos gratuitos para otimizar processos permitindo que sejam realizados com mais rapidez e praticidade.

Vargas e Rivera (2019) complementam com estudo aplicado em uma empresa para verificação de como capacidade dinâmica e resiliência podem vantagem para a estratégia de recuperação do negócio, onde o excesso de confiança no produto e fechamento de negócios sem análise prévia dos ganhos e custos podem levar a empresa a ter sérios problemas. Os autores Okuwa e Onuoha (2019) finalizam com um estudo sobre a relação da capacidade dinâmica dos gestores perceberem alguma situação de risco e se reorganizar de modo ágil, ficando sempre atentos as mudanças dos ambientes e utilizando as oportunidades para o sucesso da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva, que é a análise de uma população estipulada retratando suas características, descrevendo as variáveis entre si, partindo de seus objetivos, utilizada também para proporcionar um ponto de vista diferente do problema. (Lopes, 2006).

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa. Para Triviños (1987) a abordagem de caráter qualitativo trabalha nas informações obtidas em busca de sua definição, baseando-se na percepção do fenômeno dentro do contexto que está inserido. Seu uso busca compreender além da aparência do fenômeno sua essência, explicando como começou, como se relaciona e as mudanças que sofreu, com a finalidade de prever suas consequências.

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como survey questionário de levantamento. De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), o método survey destina-se a obter as informações sobre determinadas ações ou características de um grupo específico, utilizando um método de coleta de dados, geralmente questionário. Moscarola (1990) tem uma abordagem interessante sobre o questionário, ele defende que inicialmente é necessário verificar o macroambiente que define o contexto da pesquisa: estilo cultural, modo de vida, economia, sociedade, organizações, então verificar aspectos de marketing, como comunicação, preço,

qualidade, distribuição para então definir as questões chave do questionário: quem, onde, o que, quando, como e por que.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado teve base no estudo de Valadares (2012) e utilizou-se para medir as Capacidades Dinâmicas de Inovação os fatores: Liderança Transformadora (Lt); Organicidade da estrutura Organizacional (Oe); Inovação de Processos (Ip); Gestão de Pessoas para Inovação (Gp). O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 19 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Figura 03. Escala Likert

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A população do estudo são empresas do Ramo de Manufatura, Comércio e Serviços de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência, onde as pessoas são selecionadas para participar conforme conveniência do pesquisador. (Malhotra, 2001; Mattar, 2001; Aaker, Kumar& Day 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 **568 questionários válidos**, diminuindo ainda o erro amostral. A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Gil (1999) define como principal objetivo da pesquisa descritiva a descrição dos atributos de uma população além de verificar como as variáveis se relacionam estabelecendo relações. Para Martinez; Ferreira (2007), a ANOVA é um modelo onde utiliza-se a variabilidade como meio de comparação das médias encontradas.

Para validar os fatores nas dimensões propostas foram utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair et al. (2009) descrevem 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 et al. (2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validado 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 et al. (2009).

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para responder o objetivo do estudo analisar a influência das capacidades dinâmicas em empresas de manufatura comércio e serviços. A pesquisa foi aplicada em uma determinada região do sul do Brasil e foram considerados 568 respondentes de empresas de pequeno, médio e grande porte. 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 1 apresenta-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

Tabela 1 – Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação

Variáveis	Questões	Média	Desvio padrão
Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa	6,01	1,202
Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	6,05	1,185
Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.	5,89	1,242
Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	5,82	1,270

Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	6,01	1,201
Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	5,97	1,178
Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	5,80	1,317
Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	5,16	1,565
Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	5,26	1,454
Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	5,20	1,495
Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.	5,26	1,475
Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	4,41	1,931
Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	5,38	1,463
Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	5,26	1,508
Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	5,44	1,487
Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	5,47	1,371
Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores	5,12	1,424
Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	5,08	1,506
Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	5,19	1,468

Fonte: Elaboração Própria (2019).

Observa-se que na dimensão de Liderança Transformadora a média ficou maior do que as demais dimensões, com 6,05, na questão Lt-2 onde os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas, este dado é bem importante, pois demonstra que os líderes estão cientes da importância de ter as pessoas ao seu lado, seguindo junto para o mesmo objetivo. O desvio padrão ficou 1,185, considerado o menor de todos, deste modo é possível verificar que houve pouca oscilação nas respostas. As pessoas acreditam que a liderança realmente se preocupa e os trata bem.

A questão “As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade”, contemplada na dimensão de Gestão de Pessoas obteve a segunda maior média: 5,47. Entende-se que a inovação e a criatividade são estimuladas dentro das empresas que responderam ao questionário.

As questões “A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões” e “A comunicação interna é aberta e transparente”, ambas da dimensão de Gestão de Pessoas obtiveram a mesma média: 5,26, deste modo é possível verificar que a comunicação interna é efetiva e a estrutura organizacional é propícia para a rápida tomada de decisões.

A pergunta “Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos” da dimensão Inovação de Processos obteve média de 5,19, demonstrando que há inovação e atualização nos processos das empresas.

A questão “A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática” da dimensão Organicidade da Estrutura Organizacional, ficou com o maior Desvio Padrão: 1,931, observa-se que houve discordância nas respostas, desde pessoas que discordaram totalmente até as que concordaram totalmente com este quesito.

O menor desvio padrão das respostas, ou seja, a questão que as pessoas responderam de modo mais homogêneo foi a mesma questão com a maior média, onde os líderes tratam as pessoas como “gente”, reforçando ainda mais a importância de ter os colaboradores trabalhando para o mesmo propósito da empresa, harmonizando os processos e se sentindo bem no trabalho.

O presente estudo também teve o intuito de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação (CDI), bem como discernir quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que possam melhor explicados. Para tanto, habitualmente aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Tal análise também é utilizada para desconsiderar as perguntas que não tenham relevância para o 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). Salienta-se que as fatores da Dimensão CDI foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com respaldo no trabalho de Valladares (2012).

Foi aplicada a técnica de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão CDI. A refinação foi feita com o propósito de obter um modelo de mensuração que aponte graus desejáveis ou admissíveis de validade e confiabilidade das perguntas. (KOUFTEROS, 1999). Para tanto, usou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).



Em seguida 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.

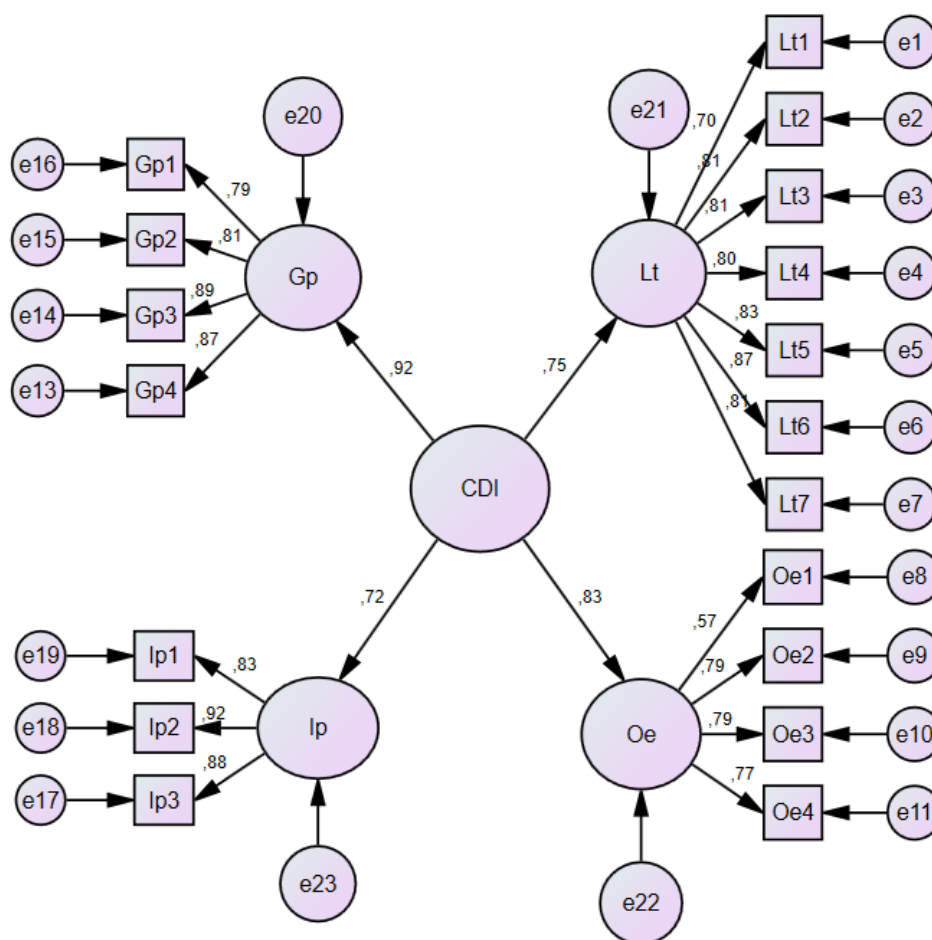


Figura 4. Dimensão Final de segunda ordem das Capacidades Dinâmicas de Inovação

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.

No que tange ao Fator Lt: Liderança Transformadora, a questão que mais influência foi “Lt06” – “Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas”, com score de 0.87 (87%). Deste modo é possível verificar que os respondentes acreditam que os líderes incentivam os colaboradores a terem envolvimento entre eles e no processo, confiem e cooperem uns com os outros, com este comportamento a convivência torna-se mais agradável e a empresa mais produtiva, conforme confirmado em um estudo de Rego (2009) onde os colaboradores que se retratam com maior desempenho individual são os que relataram maior bem-estar no trabalho. A confiança é um elemento essencial para um líder alcançar seu objetivo organizacional e resultados eficazes. (Bernardes, 2016).

Já, em se tratando de OE: Organicidade Da Estrutura Organizacional, o maior score fatorial foi para as questões “Oe03” – “A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida”, e “Oe04” – “A comunicação interna é aberta e transparente”. Em ambas as variáveis (questões) o score fatorial foi de 0.79 (79%). Percebe-se que há troca de informação constante entre os colaboradores, de modo aberto e transparente, ou seja, os setores se comunicam amplamente possibilitando troca de dados e andamento dos trabalhos. Leal, Netto e Barbosa (2019) defendem que para as empresas a comunicação caracteriza um recurso muito importante para conquistar seu objetivo, pois cada vez mais as empresas buscam efetividade na comunicação entre os colaboradores para alcançar bons resultados.

No fator Gp: Gestão De Pessoas Para Inovação, destaque para a questão “Gp03” - “A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação”, com um score fatorial de 0.89 (89%). A maior parte dos respondentes acredita que os colaboradores que são promovidos possuem requisitos como competência, iniciativa e inovação e que a promoção é baseada nestes quesitos, esta questão é importante, pois demonstra que as empresas valorizam o colaborador que o promove além de constatar que os líderes possuem estas características. Gomes (2019) caracteriza o reconhecimento profissional é muito importante, pois o colaborador se sente valorizado e proativo, agregando cada vez mais para o crescimento da Organização.

A variável de Inovação de Processos “Ip02” Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa, pertencente ao fator Ip, obteve um score fatorial de 0.92



(92%). Com o avanço tecnológico cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas, além de impactar na vida particular influencia e facilita também a vida das organizações, possibilitando maior produtividade e agilidade nas entregas tanto de produto quanto de serviço. A tecnologia está acessível para muitas empresas, permitindo assim que independente do porte usufrua das facilidades tanto de softwares específicos para o ramo empresarial quanto controle em planilhas e arquivos de texto. Silva e Fischmann (2002) acreditam que a adesão à Tecnologia da Informação é uma vantagem competitiva primordial para as empresas que querem se manter e responder às grandes variações do mercado.

A representação dos 04 fatores compondo as CDI demonstraram integrar essa dimensão. A Lt obteve um escore de 0.75 (75%), a Oe 0.83 (83%), aGp 0.92 (92%), eIp (0.72) 72%. Percebe-se então que todos coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,6. Valida-se, aqui o constructo proposto.

Dentre os fatores o que mais se destacou foi aGp. Reforçando as ideias de Andreeva e Chaika (2006) onde as capacidades dinâmicas das empresas são conjuntos de elementos que permitem a renovação de competências já presentes na Organização, além de promover outras habilidades empresariais como resposta às mudanças no ambiente externo além de manter a empresa no patamar ocupado por maior período. Este fator é de suma importância para as Organizações pois permite um pensamento de como se adaptar e de modo acelerado ficando à frente de seus concorrentes, trabalhando e mantendo uma cultura de inovação e comprometimento, além de permitir o desenvolvimento e aperfeiçoamento do *know-how*, superando as metas estabelecidas para garantir seu lugar em patamares cada vez mais altos.

A dimensão Gp obteve resultado de 92%, o maior dentre as dimensões estudadas. De acordo com resultados de um estudo de Valadares (2012), há uma interação com o propósito estratégico de inovar, com a ação da liderança por intermédio da Gestão de Pessoas leva a empresa a conhecer melhor seu cliente e o mercado em que está inserida.

O estudo realizado por Valadares (2012) apresenta a questão com maior score de 85% da dimensão Gestão de Pessoas, demonstrando um alto score nesta dimensão que se aproximou com o score de 89% nesta mesma dimensão deste estudo, ou seja, uma alta representatividade desta dimensão para a capacidade de inovação das organizações.

Considerou-se também, além das cargas fatoriais na Tabela 2, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes 04 fatores.

Tabela 21 - Índices de ajuste do modelo Capacidades Dinâmicas de Inovação

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
χ^2/GL	≤ 5	2,71
RMSEA	$< 0,10$	0,05
TLI	$> 0,90$	0,96
CFI	$> 0,90$	0,96
PNFI	$> 0 \text{ e } < 1$	0,81
NFI	$> 0,90$	0,95

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema tratado neste estudo é de suma importância para as organizações, pois como cada vez mais o mercado está competitivo, mais as empresas precisam se desenvolver e inovar, tanto em seus processos, seus produtos ou serviços como em sua maneira de realizar a gestão empresarial.

A dimensão Liderança Transformadora ressaltou a importância que a liderança tem para apoiar as pessoas no desenvolvimento de suas ideias e projetos, onde os colaboradores se sentem bem em dar ideias e opiniões, fator muito importante para a empresa estar renovada constantemente. A dimensão de Organicidade da Estrutura Organizacional mostrou principalmente da troca de informação entre os departamentos, onde a comunicação é fundamental para entregar ao cliente o que ele realmente solicitou. Estes resultados mostram que as empresas precisam estar atentas com as ações dos líderes para que incentivem seus subordinados além de ter cautela com a troca de informação setorial, para que flua de modo correto e eficaz.



A dimensão de Inovação de Processos referenciou a velocidade em que as empresas trazem inovação para seu ambiente, tendo em vista a crescente adesão das pessoas à tecnologia e processos simplificados. A variável de Gestão de Pessoas mostrou a importância do apoio dos líderes no incentivo às promoções e desenvolvimento dos colaboradores, além da visão que as pessoas possuem da real competência de quem é promovido. Para as empresas que buscam a perpetuidade no mercado, é imprescindível o olhar para a tecnologia e inovação, pois um equipamento ou processo pode estar obsoleto e gerar mais custos do que a troca por uma versão atual ou adaptação no processo de trabalho. As organizações também precisam reconhecer seus colaboradores além de promover oportunidades de crescimento profissional.

Conforme é validado no estudo de Cassol *et al.* (2018), onde trata do conhecimento dos gestores, que quanto maior, melhor é o resultado da empresa. Isto se confirma em um segundo estudo, na análise de Vargas e Rivera (2019), onde mostra que a confiança em demasia em seu produto e fechamento de negócios sem análise prévia de quanto a empresa irá ganhar e quais custos estão envolvidos em toda a operação, ou seja, falta de conhecimento do todo o processo envolvido, podem resultar em complicações para a empresa.

O tema proposto é de grande valia para as organizações, pois mostra a importância dos gestores terem conhecimento do seu negócio, ter claro do que é capaz e o que precisa para crescer, que precisam se planejar e executar as ações com cautela.

Por meio da análise das dimensões do questionário deste estudo, foi possível identificar que as organizações precisam estar atentas para o ambiente interno, tratando de seus líderes, dos colaboradores da operação, proporcionando oportunidades de crescimento e promovendo de maneira assertiva, focando na competência de cada um.

Também importante ressaltar que a comunicação entre os departamentos precisa acontecer de modo mais transparente possível, para que todas as especificações do que foi planejado sejam atendidas. Sobre o ambiente externo, destaca-se a necessidade de se atentar as inovações e tendências, de como podem trabalhar de modo mais tecnológico, gerando diferencial competitivo em diversas áreas da empresa. Planejar a melhor maneira para o cliente comprar, acessar seu pedido e fazer o pagamento, com uso da tecnologia ao seu favor, neste caso também influencia no ambiente



interno, no maquinário que a empresa dispõe para atender ao pedido do cliente da melhor maneira possível e como conseguirá se diferenciar de seus concorrentes.

Reforçando a ideia de Maciel e Augusto (2015), a complexidade cada vez maior do ambiente interno e externo com a estratégia da organização, considerando as diversas alterações como as estruturais, tecnológicas, a hierarquização dos agentes, a estratégia pode gerar e proporcionar vantagem competitiva que pode ser vista nos dois ambientes. Este modelo auxilia na percepção do que cada dimensão trata e o que pode ser considerado em cada uma.

LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Este estudo apresentou algumas limitações. Embora esteja proposto um modelo de avaliação com base em quatro dimensões encontradas em todas as empresas, em menor ou maior escala, não consta todos os tipos de ferramentas de análise, limitando-se apenas a média e desvio padrão, além de ser uma pesquisa quantitativa, não avaliando possibilidades de qualitativa.

Outra limitação é o agrupamento dos setores, não restando uma análise individual de cada setor e suas particularidades. Outro fator limitante é a percepção de cada indivíduo que respondeu o questionário, limitando ao seu ponto de vista com relação às questões propostas.

Outro limitante foi a localidade de aplicação do questionário, apenas na região sul do país, não podendo generalizar as respostas. Sua aplicação em outras regiões pode levar a outros resultados, ficando a sugestão de aplicação em outras regiões do país ou realizar a pesquisa em um único ramo, separado dos demais.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G., S. (2004). Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas;
- Alonso, A. D., & Liu, Y. (2012). *Old wine region, new concept and sustainable development: Winery entrepreneurs' perceived benefits from wine tourism on Spain's Canary Islands*. Journal of Sustainable Tourism, 20(7), 991–1009;
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* St. Petersburg: Institute of Management, St. Petersburg State University;



- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística aplicada as Ciências Sociais*. Florianópolis: Ed. Da UFSC;
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). *The future of resource-based theory: revitalization or decline?* Journal of management, v. 37(5), pp. 1299-1315;
- Bernardes, M. L. R. (2016). *A influência das relações de confiança no comportamento dos líderes no contexto organizacional*. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Comportamento Organizacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo-RS;
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman;
- Canizares, J. C. ., & Atondo, G. H., (2017, May-August). *An approximation to the design process as a dynamic capability in manufacturing small and medium enterprises: A multiple case study*. Strategic Design Research Journal, 10(2): 106-117;
- Carlsen, J. (2004). *A review of global wine tourism research*. Journal of Wine Research, 15(1), 5–13;
- Cassol, A., Marietto, M., Ribeiro, I & Baldi, B. (2018). *Relação entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovar de micro e pequenas empresas*. Revista De Tecnologia Aplicada, v.7, n.3, p.52-70;
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C., A. (1996). *Development of a technical innovation audit*. Journal of Product Innovation Management, vol. 13 n. 2, p. 105–136;
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010, September). *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Journal of Management Studies, v. 47, n. 6, p. 1154 – 1191;
- Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper e How – NY;
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J., A. (2000). *Capacidades dinâmicas: O que são?* Strategic Management Journal, v.21, p.1105-1121;
- Francischeto, L. L., & Neiva, E. R. (2019). *Inovação nas empresas e orientação cultural à inovação: Um estudo multinível*. Revista de Administração Mackenzie, 20(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190135;
- Gil, A., C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas;
- Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & Senna, P. (2015, junho). *A relação entre inovação e a vantagem competitiva sustentável: trajetória e desafios*. Espacios, v. 36, n. 12, p.1-1;



- Gomes, A., K. (2019). *A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores*. HumanAE. Questões controversas do mundo contemporâneo, v. 13, n. 1. ISSN: 1517-7606
- Hair, F. J., Black, C. W., Barry, J. B. Rolph, E. A., Tatham, L. R. *Análise Multivariada de Dados*. (2009). Porto Alegre: Bookman;
- Helfat, C., E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S., G. (2007). *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 130-158;
- Hodgkinson, G., P., & Healey, M., P. (2011). *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*. Strategic Management Journal, v. 32, n. 13, p. 1.500-1.516;
- Hojman, D., E., & Hunter-Jones, P. (2012). *Winetourism: Chilean wine regions and routes*. Journal of Business Research, 65(1), 13–21;
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2006, november-december). *Ram, Rev. Adm. Mackenzie, (Mackenzie Management Review) 17 (6), Edição Especial*. SÃO PAULO, SP. ISSN 1518-6776;
- Iglesias, M., P. & Navarro, M., M. (2014). *Desarrollo del enoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares*. Cuadernos de Turismo, v.34, p.233–249;
- Junior, E., A. (2017). *MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018*. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo;
- Kohli, A., K., & Jaworski, B., J. (1990). *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. The Journal of Marketing, 54(2), 1-18;
- Kurniawan, R. & Christiananta, B. (2016). *Relationship Between Synergistic Cooperation and Dynamic Capability to The Business Performance : A Literature Review from Resource Based View Perspective*. GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.4, n. 3;
- Lavandoski, J., Silva, J., Sanchez, A & Pinto, P. (2016). *Indutores e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas vinícolas: A perspectiva das capacidades dinâmicas*. Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, Vol. 19, n. 3;
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). *Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach*. International Journal of Innovation Management, v. 5, n.3, p. 377-400;
- Leal, A. P., Netto, A. M. M., & Barbosa, I.C. (2019). *Eficiência na Comunicação Organizacional*. RACE: Revista de Administração ISSN 1806-0714, v. 3;



- Lira, A., C., Q., Gomes, M., L., B., & Cavalcanti, V., Y., S., L. (2019, janeiro-março). *Uma reflexão em busca de uma configuração: estratégia empresarial, competitividade, estratégia de produção*. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCC-e), v. 17, p.-17;
- Lopes, J. (2006). *O fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, p. 217;
- Louzada, L., C., Gonçalves, M., A., & Ferreira, B., P. (2017, setembro-dezembro). *Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis*. Revista Contemporânea de Contabilidade. UFSC, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 158-171;
- Machado, M., M. (2015). *Aprendizagem Organizacional e sua relação com o Desempenho em Inovação de Produtos moderada pelas Capacidades Dinâmicas*. 2015. 339 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau;
- Machado, M., M., Dalfovo, M., S., Gonçalves, A., & Polati, M., I., B. (2018, outubro-dezembro). *Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional*. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 14, nº 4, p. 76-97;
- Maciel, C., O., & Augusto, P., O., M. (2015, novembro-dezembro). *Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management*. Revista de Administração de Empresas - FGV/EAESP, v. 55, n. 6, p. 660-672,
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman;
- Martinez, L., F., & Ferreira, A. (2007). I. *Análise de dados com SPSS – Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar;
- Martins, E., C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74;
- Mattar, F., N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas;
- Meirelles, D., S., & Camargo, A., A., B. (2014). *Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?* RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 18 (ed. esp.), pp. 41-64;
- Mineiro, A., A., C., Souza, D., L., Antunes, L., G., R., & Castro, C., C. (2019). *Fatores motivadores e inibidores para a atuação em redes de empresas de base tecnológica: Um estudo de caso na Rede de Empresas de Tecnologia, Inovação e Conhecimento (Retic)*. Revista de Administração Mackenzie, 20(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMR190139;
- Mocarola, J. (1990). *Enquêtes et analyse de données*. Paris, Vuibert, p. 307;
- Owoseni, A. & Twinomurinzi, H. (2018). *The dynamic capabilities of small and medium-scale enterprises using mobile apps in Lagos, Nigeria*. Journal E J Info Sys Dev Countries;



- Okuwa, J., A., & Onuoha, B., C. (2019). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility of Manufacturing Firms in Port Harcourt, Nigeria*. ARCN Journals. vol 12 p. 52 – 61;
- Pinsonneault, A., Kraemer, K., L. (1993). *Survey research in management information systems: an assesment*. Journal of Management Information System;
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, S., E Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. LeadershipQuarterly, 1, 107-142;
- Rego, A. (2009). *Empregados felizes são mais produtivos?*. Tékhne n.12, Barcelos;
- Silva, A., L. & Fischmann, A., A. (2002). *Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 37, n. 2;
- Silva, M., D'anjour, M., Medeiros, B., e Añez, M. (2018). *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, 8(1), 52-76;
- Teece, D., J. (1984). *Economic analysis and strategic management*. California Management Review. v. 26, n.3, p. 87–110;
- Teece, D., J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28, 1319–1350;
- Teece, D., J. (2018). *.Business model and dynamic capabilities*. Institute for Business Innovation, F402 Haas School of Business, #1930, University of California, Berkeley, Berkeley, CA 94720-1930, USA. Journal Elsevier Long Range Planning, 51. p. 40 – 49;
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas;
- Valladares, P., S., D., A. (2012). *Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos*;
- Vargas, S., Rivera, H., A. (2019). *Business Resilience a Dynamic Capability to Overcome Extreme Adversity*. Revista Espacios. vol.40 n. 6, p. 5;
- Vasconcelos, M. (2017). *Ciência, tecnologia e inovação na Europa: uma análise do desempenho dos sistemas de inovação, com base em indicadores*. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 4, p. 107-128.
- Wang, C., & Ahmed, P., K. (2007). *Capacidades dinâmicas: a avaliação e pesquisa*. A agenda do International Journal of Avaliações Gestão, 9 (1):.31-51;



Webber, C., Vanin, M & Severo, A. (2016). *O processo de inovação no varejo*. Revista GEINTEC. São Cristóvão/SE. V. 6, .n. 3, p.3377-3391;

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180;

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organizationscience, v. 13(3), pp. 339-351.