

CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Profa. Dra. Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
mirianmagnus@gmail.com

Ana Carla Rosenbrock – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
anacarla-r@hotmail.com

RESUMO: As Capacidades Dinâmicas de Inovação podem ser explicadas como a capacidade de incluir e executar nas empresas novas tecnologias ou formas de executar seus processos, produtos e ou serviços, para atender as necessidades de seus clientes. Essa capacidade permite as organizações expandir suas competências e recursos em prol da inovação e por consequência obter vantagem competitiva. O objetivo deste estudo é identificar a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação na Vantagem Competitiva. Para atingir esse objetivo foi aplicada uma pesquisa que se caracterizou como descritiva e com abordagem quantitativa, em uma amostra de 397 empresas de porte Micro, Pequeno, Médio e Grande. O critério de análise utilizado foi de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados do presente estudo apontam que nas organizações respondentes o fator de maior destaque nas Capacidade Dinâmicas para Inovação foi o fator Gestão de Pessoas para Inovação com 92% de influência na Capacidade de Inovação, e no constructo de Vantagem Competitiva foram as Fontes de Vantagem Competitiva com 98%. O poder de influência das Capacidade Dinâmica de Inovação na Vantagem Competitiva foi de 68% nestas empresas pesquisadas.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidade Dinâmica, Inovação, Vantagem Competitiva, Administração.

ABSTRACT: Dynamic Innovation Capabilities can be explained as the ability to include and execute in companies new technologies or ways to execute their processes, products and / or services to meet the needs of their customers. This capability enables organizations to expand their competencies and resources for innovation and thereby gain competitive advantage. The purpose of this study is to identify the influence of Dynamic Innovation Capabilities on Competitive Advantage. In order to reach this goal, a research was applied that was characterized as descriptive and with quantitative approach, in a sample of 397 companies of size Micro, Small, Medium and Large. The analysis criterion used was of confirmatory factorial analysis and structural equation modeling. The results of the present study point out that in respondent organizations the most important factor in Dynamic Capacity for Innovation was the People Management for Innovation factor with 92% influence in Innovation Capacity, and the Competitive Advantage construct was the Competitive Advantage Sources with 98%. The power of influence of Dynamic Innovation Capacity in the Competitive Advantage was 68% in these companies surveyed.

KEY-WORDS: Dynamic Capacity, Innovation, Competitive Advantage, Management.

1 INTRODUÇÃO

Capacidades dinâmicas são as capacidades das organizações para alcançar formas inovadoras de posições no mercado tendo em vista o alcance da vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992). As capacidades dinâmicas geralmente surgem no começo da atividade da empresa, ou são elaboradas conforme as situações que ocorrem nos processos organizacionais, são fundamentais para cooperar com as metas, resultados e desempenho da organização (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). A organização possui vantagem competitiva quando seus resultados são superiores da média comparado à outras empresas (VALLADARES, 2012). A vantagem competitiva está principalmente nas competências controladas e desenvolvidas pelas empresas e nos seus recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Um fator relevante para as organizações é identificar e desenvolver os aspectos que consideram importantes, desta forma, obter uma boa vantagem competitiva.

A importância da temática Capacidades Dinâmicas, está na capacidade das organizações e, se adaptarem de forma cada vez mais dinâmica ao ambiente na qual está inserida. Para tanto, precisará desenvolver estratégias e Collins (1994) apresenta capacidade dinâmica como um desenvolvimento de estratégia, utilizando os recursos de forma mais rápida que seus concorrentes. A capacidade dinâmica expõe suas competências sobre a frequente mudança de mercado, por meio da inovação, assim atingindo melhor posicionamento competitivo no mercado. Já a vantagem competitiva pode ser sustentável, durando por longo tempo, como também pode ser temporária durando curto tempo. (MARTINS; PEREIRA, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011). No entanto, depende da organização de especializar seus potenciais para se manter em vantagem competitiva duradoura.

A importância das Capacidades Dinâmicas para as organizações concerne que por meio das capacidades dinâmicas os líderes podem mudar as rotinas organizacionais de forma mais apropriada, percebendo as mudanças de mercado e suas oportunidades. A capacidade de inovação é entendida como a capacidade de trazer para a empresa novos processos, desenvolvimento de produtos ou tecnologia, sempre visando as necessidades dos clientes (ZAHRA et al, 2006; ADLER; SHENBAR, 1990). A empresa obtém vantagem competitiva quando a tem capacidade de gerar valor econômico, esse valor é a diferença entre o custo e as vantagens que o consumidor adquiriu ao comprar o produto ou serviço, a dimensão da vantagem competitiva é a diferença entre o valor econômico que ela desenvolve e aquela de seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O debate teórico sobre Capacidades Dinâmicas de Inovação de relacionar e combinar recursos e competências para inovação (TEECE; PISANO 1994) ainda necessita de pesquisas para confirmar modelos estruturados para que as organizações tenham novas formas de adquirir determinadas capacidades. A Vantagem competitiva é consequência destas ações. Neste contexto, o estudo se propõe como **objetivo analisar a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação na Vantagem Competitiva.**

O objetivo da capacidade dinâmica é a relacionar recursos e competências da organização, pela busca de melhoria contínua, dinamismo e inovação (TEECE; PISANO, 1994). A mesma permite que a empresa perceba e adquira conhecimentos de fontes externas (LAWSON; SAMSON, 2001). Desta forma, as organizações captando as mudanças e conhecimento de fatores externos, trazem para dentro da organização e formula novos processos, para se adaptar ao ambiente de negócios que vive em constante mudança, levando a inovação de processos consequentemente para seus produtos ou serviços, assim, refletindo em sua vantagem competitiva.

O artigo inicia-se pela discussão das Capacidades Dinâmicas, Passa, então, a detalhar o construto de Capacidades Dinâmicas de Inovação e em suas dimensões e observação no tempo. Segue com abordagem teórica de vantagem competitiva. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o modelo proposto. Em seguida, são apresentados a metodologia, e são analisados os resultados da pesquisa. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas têm o objetivo de associar recursos e competências organizacionais a mercados e ambientes descritos pela busca de processos de melhoria constante, inovações e dinamismo (TEECE; PISANO, 1994).

Para Martins e Pereira (2011) a capacidade dinâmica transmite as competências organizacionais sobre às constantes transformações de mercado, através de inovações, alcançando vantagem competitiva em melhor posicionamento no ambiente de negócios.

Capacidades dinâmicas são as capacidades da empresa para atingir maneiras inovadoras de posições no mercado visando o alcance da vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992).

Segundo os autores Zahra et al (2006) acrescentam que através das capacidades dinâmicas os líderes podem modificar as rotinas organizacionais de maneira mais adequada, captando melhor as oportunidades e mudanças no mercado.

Collins (1994) mostra as capacidades dinâmicas como a elaboração de estratégias com o uso de seus recursos de maneira mais ágil que seus concorrentes. O termo “dinâmico” se representa pelo aspecto instável do ambiente. E o termo “capacidade” se determina da integração, adaptação e reconfiguração na gestão estratégica organizacional (TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al, 1997).

As capacidades dinâmicas podem aparecer no começo da existência da organização, ou serem desenvolvidas conforme ocorrer situações de processos organizacionais, devem ser consideradas primordiais para contribuir com as metas, resultados e desempenho da empresa. (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Os autores apresentam as classificações de capacidades dinâmicas de maneira que possam ser agrupadas. Sendo assim, a capacidade de geração de novos produtos pode estar englobada na capacidade de inovação. A capacidade de ruptura similar as capacidades de novas ideias. Capacidade de aprendizagem em capacidade de absorção (MACHADO, 2015).

Capacidade gerencial é compreendida como o dever dos líderes na integração e reformulação das capacidades de uma organização (ADNER; HELFAT, 2003).

Capacidade de adaptação de criar transformações e mudanças e de rupturas, estão relacionadas, com o propósito de a empresa ter que gerar mudanças e incorporar essas mudanças do ambiente ao mesmo tempo, precisando se transformar e se adaptar (TEECE, 2009). Wang e Ahmed (2007) acrescenta que a capacidade adaptativa é a competência da organização em aproveitar as oportunidades que o mercado aponta em curto prazo, se adaptando às mudanças do ambiente, utilizando os recursos disponíveis no momento ideal.

Para Mowery e Oxley (1996) a capacidade de absorção é um conjunto de aptidões fundamentais para lidar com o conhecimento tácito que precisa ser transformado conforme a situação da empresa. Kim (1998) caracteriza a capacidade absorativa como uma capacidade de resolver problemas e aprender. Wang e Ahmed (2007) complementa que a capacidade absorativa depende da empresa se manter orientada sobre o ambiente externo, entender esses dados e

combinar com a realidade da organização, avaliando a situação baseando-se com experiências passadas, e absorver o que importa às suas atividades.

A capacidade dinâmica de marketing é a capacidade dos processos interfuncionais da organização para elaborar e entregar qualidade superior ao cliente em resposta às transformações constantes de mercado (FANG; ZOU, 2009). Teece, Pisano e Shuen (1997) define capacidade dinâmica de marketing como a habilidade de se engajar em aprendizagem tendo base o mercado e utilizar o *insight* resultante para reformular os recursos e intensificar suas habilidades de maneira que reflitam o ambiente de mercado dinâmico da organização. Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) acrescenta que a capacidade de marketing de elaborar produtos novos, para que isso ocorra, a empresa necessita da capacidade gerencial. Esse conjunto de capacidades citadas pode ser a origem de vantagem competitiva para as empresas.

2.1 CAPACIDADE DINÂMICA DE INOVAÇÃO

A capacidade de inovação pode ser compreendida como a capacidade de adotar para a organização novas tecnologias nos processos; capacidade de desenvolvimento de novos produtos; e capacidade de criação de tecnologias para atender as necessidades (ADLER; SHENBAR, 1990).

Hurley e Hult (1998) veem a capacidade de inovação como uma maneira de executar novos processos e ideias.

A capacidade de inovação possibilita que a organização capte conhecimentos de fatores externos e amplifique competências nos seus departamentos (LAWSON E SAMSON, 2001).

A capacidade de inovação é capaz de levar a diversas capacidades e impulsionar diversos recursos a favor da inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GRANT, 1996).

Balan e Lindsay (2007) acrescenta que a capacidade de inovação mostra diversos aspectos, um conjunto de rotinas, recursos e habilidades.

Existe compreensão na academia sobre a capacidade de inovação como um fator comportamental, assim a organização precisa estar propensa a abertura de novas ideias e mudanças. A capacidade de inovação é definida por características fundamentais para incluir a inovação nas organizações, essas características colaboram para que a organização amplifique a capacidade de aceitação de novos processos e inclusão de novos produtos em cenários dinâmicos e competitivos, deixando uma organização mais competitiva (MACHADO, 2015).

Wang e Ahmed (2007) apresenta uma perspectiva comportamental nos processos de inovação, e descrevem a capacidade de inovação como uma aptidão da organização de elaborar novos mercados ou produtos e reformulando seus recursos e direcionando os comportamentos dos envolvidos no processo de inovação.

A capacidade de inovação foi mensurada no estudo de Valladares (2012) por quatro fatores quais sejam:

a) Liderança Transformadora

A elaboração de novos projetos e a inclusão de novos processos ou produtos precisa que a equipe da organização tenha uma boa ideia e que o ambiente seja favorável para o desenvolvimento dessa ideia (AMABILE et al., 1996). Convém ao líder transformador criar e manter esse ambiente favorável (SHALLEY; GILSON, 2004). A liderança transformadora é aquela que faz a sua equipe ciente da dimensão e dos valores do trabalho, atende necessidades de vontade superior fazendo com que os colaboradores utilizem essa motivação de interesses

peçoais a favor da organização (PODSAKOFF et al., 1990). Segundo Avolio, Bass, e Jung (1999) a liderança transformadora é composta por seis elementos: carisma e inspiração, estímulo intelectual, consideração ao indivíduo, recompensa, ação por exceção e liderança esquiua.

b) Gestão de Pessoas para Inovar

De acordo com Valladares (2012) o processo de inovar depende de profissionais motivados e com autonomia, dedicam-se em equipes num ambiente favorável para criação de ideias. Vários autores têm apresentado que para motivar esses profissionais, a gestão de pessoas para inovação necessita entender: o incentivo à motivação para a criatividade e inovação, permissão de autonomia, focar os propósitos em direção à inovação, feedback e reconhecimento e recompensa. Motivação intrínseca é como uma extensão em que uma pessoa é auto direcionada, entusiasmada por uma função e se envolve na mesma (UTMAN, 1997). Amabile (1988) acrescenta que a motivação intrínseca é um fator relevante que atinge a criatividade do indivíduo. A permissão de autonomia dos colaboradores, definindo objetivos e deixando que decidam como atingi-las, possibilita a autorrealização e o compromisso com as metas 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

A estrutura das empresas pode ajudar ou prejudicar o direcionamento para o mercado e a inovação (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Estruturas citadas como “orgânicas” possibilita uma resposta mais ágil sobre as mudanças do ambiente externo, já nas estruturas “mecanicistas” se adequam melhor em ambientes previsíveis em que a resposta rápida não é um fator crítico (BURNS; STALKER, 1961). Estruturas orgânicas são representadas por: meios de comunicação horizontais livres; reconhecimento da experiência e do conhecimento; informalidade na autonomia e relações pessoas; e sistemas de controle maleáveis (BURNS; STALKER, 1961; KHANDWALLA, 1977). Cottam, Ensor e Band (2001) e Chen, Zhu e Anquan (2005) afirmam que para simplificar o desenvolvimento da inovação, precisa haver liberdade na estrutura hierárquica para permitir autonomia para os indivíduos tomarem decisões rápidas facilitando o dia a dia da organização. Shalley e Gilson (2004) acrescentam que os controles gerenciais devem ser mais informais e menos rígidos, para que facilite a criação de ideias.

d) Desempenho em Inovação

O desempenho em inovação engloba dois fatores: inovação de processos e inovação de produto (AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1994). De acordo com Kraft (1990) a inovação de produtos tem repercussão positiva na inovação de processo. Se a capacidade de inovação é vantagem competitiva uma (WERNELFELT, 1984) e é um recurso inestimável e difícil de ser copiado (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; MCGRATH et al., 1996), entende-se também que qualquer mensuração precisa capturar esse diferencial competitivo; isto é, se traz relevância para a organização mediante a concorrência.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A organização apresenta vantagem competitiva quando tem capacidade de gerar maior valor econômico do que seus opositores. O valor econômico é a diferença entre o custo econômico total do serviço ou produto e as vantagens adquiridas por um consumidor que compra esses produtos ou serviços da empresa. Ou seja, a dimensão da vantagem competitiva de uma instituição é a diferença entre o valor econômico que ela elabora e aquele de seus concorrentes. A vantagem competitiva pode ser sustentável, que pode durar por mais tempo, como também pode ser temporário, que dura um curto período de tempo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam as correntes da Vantagem Competitiva, explicada por fatores externos e internos.

Figura 1 –Vantagem Competitiva por fatores externos e internos.



Fonte : Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23)

Análise estrutural da indústria: um dos modelos utilizados para analisar a vantagem competitiva é o SCP (Structure Conduct Performance) ou Estrutura de Comportamento Performance, esse modelo propõe que a performance econômica das empresas é a consequência de seu comportamento concorrencial no que diz respeito a fixação preços e custo e que esse comportamento decorre da estrutura da indústria em que as empresas estão encaixadas. Segundo Porter (1991) o principal determinante do fracasso ou sucesso no ambiente competitivo é o posicionamento das empresas dentro da estrutura industrial. A partir de uma análise objetiva do ambiente em que a empresa está inserida, a mesma será capaz de descobrir a posição mais favorável para a empresa.

Recursos e competências: Para Vasconcelos e Cyrino (2000) a fonte da vantagem competitiva se encontra inicialmente nos recursos e nas competências controladas e desenvolvidas pelas organizações. As principais abordagens na teoria dos recursos desconsideram um papel influente que pode ser concedido as condições ambientais. A teoria

dos recursos está diretamente ligada aos conceitos neoclássicos de racionalidade, estabilidade e previsibilidade dos mercados e comportamento econômico (FOSS, 1996, 1997).

Processos de Mercado: A escola austríaca define empresa como uma entidade em que as características individuais e a história tornam difícil a imitação pelos concorrentes. A concorrência entre as empresas propõe que nenhuma estratégia que possa ser imitada pode garantir taxas de rentabilidade acima da média do mercado. Desta forma, para que uma organização possa manter uma rentabilidade relevante, ela pode se basear em estratégias de inovação duradoura, originada de aspectos de difícil imitação dos concorrentes. Os teóricos da escola austríaca destacam a relevância dos fatores inobserváveis. Esses fatores seriam aqueles capazes de escapar à dinâmica de imitação, assim, sendo encarregados pelo assentamento da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Capacidades Dinâmicas: De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) o princípio da teoria das capacidades dinâmicas é que nem todas as competências são relevantes para a vantagem competitiva e uma empresa só é capaz de se ressaltar em um número limitado de competências. Os recursos e capacidades vistos são principalmente dinâmicos e se relacionam por um processo de aprimoramento contínuo (TEECE et al., 1997).

A- Fatores Externos

De acordo com Barney e Hesterly (2011) qualquer análise ou mudanças que a organização for realizar, deve-se compreender inicialmente o ambiente geral onde ela opera. O ambiente externo geral é composto por seis elementos: tendências demográficas, mudanças tecnológicas, clima econômico, tendências culturais, acontecimentos internacionais específicos e condições legais e políticas.

Porter (1998) desenvolveu o modelo de ameaça ambiental baseada no modelo E-C-D, na qual identifica as cinco ameaças externas mais comuns que se apresenta a uma organização em particular em seu ambiente competitivo. As cinco ameaças citadas por Porter são:

- a) **Ameaça de Entrada:** são as novas empresas que começaram a atuar na mesma atividade ou ameaçam a começar em breve. A ameaça de entrada depende do valor da entrada, no entanto, depende da altura das barreiras de entrada. Barreira de entrada é uma característica de um determinado setor que aumenta o custo de entrada, quanto maior esse valor, maior é a barreira de entrada.
- b) **Ameaça de Rivalidade:** A rivalidade ameaça organizações, diminuindo seus lucros. Altos graus de rivalidade em um determinado departamento são apontados por algumas práticas como lançamento constante de produtos novos, cortes frequentes de preços (promoções e descontos), publicidade disputada e atitudes ágeis perante ao concorrente. A rivalidade tende a ser alta quando o avanço do setor é lento ou quando as empresas não conseguem mais diversificar seus produtos no setor.
- c) **Ameaça de Substitutos:** O serviço ou produto ofertado por concorrente atendem os mesmos quesitos para o cliente (de maneira diferenciada), da mesma forma que os serviços ou produtos ofertados pela própria empresa. Os substitutos estão prestando um papel cada vez mais relevante na diminuição do lucro potencial em variados setores.
- d) **Ameaça de Fornecedores:** Os fornecedores podem ameaçar o desempenho de uma organização diminuindo ou aumentando seus preços ou qualidade dos produtos comprados. Alguns aspectos de fornecedores podem levar a altos graus de ameaça, como quando os fornecedores não são ameaçados por substitutos, quando a empresa

não é um consumidor importante na visão dos fornecedores, ou setor de fornecedores dirigidos por um pequeno número de empresas.

- e) Ameaça de Compradores: Os compradores podem virar uma ameaça quando a empresa tem um número pequeno de compradores. Se os serviços ou produtos estão sendo vendidos são indiferentes e padronizados (forçando o fornecedor a deixar seu preço e lucro baixo), ou quando não estão alcançando o lucro relevante.

B- Fatores Internos

Segundo Barney e Hesterly (2011) a VBR (Visão Baseada em Recursos) é um modelo de atividade com base nos recursos e nas capacidades monitorados por uma organização como fontes de vantagem competitiva.

A VBR consiste em duas premissas essenciais sobre capacidades e recursos que as organizações podem controlar. Organizações variadas podem ter conjuntos diferenciados de capacidade e recursos, mesmo disputando no mesmo setor, essa é a premissa da heterogeneidade de recursos das organizações, quer dizer que para certo ramo de atividade algumas organizações podem ser mais qualificadas em executar essa atividade do que outras. Algumas diversidades de capacidades e recursos entre organizações podem ser duráveis, isso acontece pois pode ser caro para organizações sem determinadas capacidades e certos recursos adquiri-los ou desenvolvê-los, assim define a premissa da imobilidade de recursos.

Barney e Hesterly (2011) acrescenta outra ferramenta para orientar a análise interna é o modelo VRIO. Esse modelo é composto por quatro questões que precisam ser destacadas sobre uma capacidade ou um recurso para definir seu potencial competitivo conforme apresenta a figura 2:

Figura 2- Modelo VRIO

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Dispendioso de Imitar?	Recurso é Explorado na empresa?	Categoria competitiva	Desempenho Econômico	Categoria Swot
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal	Fraqueza
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva	Normal	Força ou Fraqueza
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal	Força e competência distintiva
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal	Força e competência distintiva de longo prazo

Fonte : Barney e Hesterly, (2011 p. 72)

- a) Valor: “As capacidades e os recursos possibilitam que uma organização neutralize uma ameaça externa ou explore uma oportunidade externa?” Se a organização responder

- “sim” a essa questão, suas capacidades e recursos são valiosos e podem ser apontado como forças da organização. Se a empresa responder “não”, significa que suas capacidades e recursos são fraquezas para a empresa. Dependendo da situação, as mesmas capacidades e os mesmos recursos podem ser fraquezas em um mercado e forças em outro.
- b) Raridade: “Quanto concorrentes já apresentam certos recursos e certas capacidades valiosas?” É possível que um pequeno número de organizações e um determinado setor tenha uma capacidade ou um recurso valiosos em particular, e mesmo assim, tenha vantagem competitiva. Geralmente, havendo que o número de organizações que tem certa capacidade e certo recurso valiosos seja menor do que o número de organizações essenciais para elaborar uma dinâmica de concorrência perfeita em determinado setor, essa capacidade ou esse recurso podem ser vistos raros e uma fonte potencial de vantagem competitiva.
- c) Imitabilidade: “As organizações que não dispõem uma capacidade ou um recurso enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-lo ou obtê-lo em relação as organizações que já o tem?” Se os concorrentes não possuírem desvantagens de custo para desenvolver ou adquirir os recursos necessários, essa lógica de imitação irá gerar paridade competitiva no setor. As organizações adversárias podem enfrentar uma considerável desvantagem de custo para imitar os recursos valiosos de uma organização de sucesso, a organização inovadora pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável.
- d) Organização: “A empresa está devidamente organizada para instigar ao máximo o potencial competitivo de suas capacidades e seus recursos?” Vários fatores da organização de uma empresa são importantes para a organização, incluindo sua estrutura formal de reporte, sistema de controle gerencial formal e informal, e as políticas de remuneração. Esses elementos da organização são chamados também de capacidades e recursos complementares, pois tem capacidade limitada de produzir vantagem competitiva, entretanto, quando associado com outras capacidades e outros recursos, possibilita que a empresa explore todo o seu potencial para vantagem competitiva.

As questões de valor, raridade, imitabilidade e a organização podem ser agrupadas em uma amostra para entender o potencial de retorno ligado a exploração de quaisquer capacidade e recursos de uma organização para obtenção de vantagem competitiva.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Neste item apresenta-se diversos estudos que trabalharam as temáticas propostas neste estudo conforme segue:

Quadro 1 - Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva.

Autores	Dimensões	Tipo de pesquisa	Segmento	Itens
Giacomini; Chaerki ; Ribeiro; Frega (2017)	Aprendizagem Organizacional Colaborativa;	Quantitativa	Ensino	- Competência dos Colaboradores - Estrutura organizacional,

	Capacidade de inovação Colaborativa; Dinamismo Ambiental.			- Inovação
Carmona; Parisotto (2017)	Inovação	Qualitativa	Indústria Têxtil	- Busca selecionar clientes, de satisfazer e se antecipar suas necessidades; - Busca de inovação e melhora em produtos, processos e práticas; - Engajamento de liderança e equipe com a inovação.
Antunes ; Ribeiro; Mozzato; Ficagna (2016)	Capacidade Dinâmica; Vantagem Competitiva	Quantitativa	Cooperativa de Crédito	Competências e Recursos; Visão Baseada em Recursos
Hofmann; Leonelo; Dias; Matias (2016)	Vantagem Competitiva Sustentável	Qualitativa	Alimentação	Análise de Recursos; Análise de Desempenho; Caracterização do Mercado de Oferta.
Ferreira; Guardia Guardia (2017)	Inovação; VBR;	Qualitativa	Alimentação	-Custos, - Treinamento, - Existência, Classificação; - Recurso de Capital Físico, Recurso de Capital Humano, Recursos Financeiros e Organizacionais;
Silva (2014)	Vantagem Competitiva (VBR e VRIO)	Qualitativa	Indústrias do Setor Alimentício	- Recursos Financeiros, físicos, individuais e organizacionais.
Galvão (2017)	VBR; Capacidades Dinâmicas	Et	Franquias	- Desenvolvimento de Produtos, processos e tecnologia - Cadeia de Valor - Recursos Estratégicos.
Veiga; Veiga; Giacomini; Kato (2014)	Capacidades Dinâmicas;	Qualitativa	Indústria Farmacêutica	- Capacidade de Inovação, adaptação e absorção
Machado; Dalfovo; Gonçalves (2017).	Ambiente	Quantitativa	Diversos	-Monitoramento do Ambiente, - Capacidades Dinâmicas
Louro; Almeida Pelissari (2017)	Capacidade Dinâmica; VBR	Qualitativa	TI	- Recursos Financeiro, Físico, Humanos/Individuais, Organizacionais. - Vantagem Competitiva Sustentável
Centenaro; Bonemberger; Laimer (2016)	Gestão do Conhecimento; Vantagem Competitiva	Quantitativa	Setor Metalmeccânico	-Colaboração, Confiança, - Aprendizagem, -Socialização, Externalização, Combinação, Internalização, Desempenho e Efetividade.

Ladeira; Rosa; Feng; Santinif (2016).	Criação de Valor; Vantagem Competitiva	Qualitativa	Varejo	- Diversificação de atributos, - Desenvolvimento de Clientes, - Carência do Mercado, - Controle do Processo Produtivo.
---	---	-------------	--------	---

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2018).

Ao analisar o Quadro 1 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a capacidade dinâmica, VBR e vantagem competitiva. A dimensão Aprendizagem Organizacional Colaborativa se refere a visão de aprendizagem quando os colaboradores interagem em equipe e desenvolvem projetor a partir desse relacionamento (GIACOMINI; CHAERKI; RIBEIRO; FREGA (2017). Resposta Competitiva Estratégica objetiva em realizar o exame do ambiente, identificar oportunidades, situar sua posição perante a competitividade, e responder movimentos estratégicos competitivos (GIACOMINI; CHAERKI; RIBEIRO; FREGA (2017).

Capacidade de inovação Colaborativa vista como habilidade dinâmica que é desenvolvida quando se tem colaboração de parceiros obtendo ideias inovadoras favorecendo a organização (GIACOMINI; CHAERKI; RIBEIRO; FREGA (2017). Dinamismo Ambiental se refere ao valor potencial das capacidades dinâmicas em capacitar organizações a reconfigurar sua capacidade operacionais apresentam novas configurações que se ajustam de forma melhor nas condições ambientais (GIACOMINI; CHAERKI; RIBEIRO; FREGA (2017).

Inovação refere-se como processo dinâmico criativo com o objetivo de desenvolver novas ideias de produtos ou serviços na organização (CARMONA; PARISOTTO (2017). Vantagem Competitiva refere-se ao valor que a organização consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (HOFMANN; LEONELO; DIAS; MATIAS (2016). Visão Baseada em Recursos se refere a visão de competitividade está mais ligada a capacidades, competências, desenvolvimento humano e outros fatores intrínsecos à organização. Tido como fundamentais, os recursos determinam o sucesso de uma organização (FERREIRA; GUARDIA; GUARDIA (2017).

As Capacidades Dinâmicas Permitem as organizações integrar, construir e reconfigurar seus recursos e competências e auxiliam na manutenção do desempenho diante de rápidas mudanças no ambiente de negócios (VEIGA; VEIGA; GIACOMINI; KATO (2014). Ambiente visa em analisar influência do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas (MACHADO; DALFOVO; GONÇALVES (2017). Gestão do Conhecimento representa uma abordagem deliberada e sistemática que garante a utilização total da base de conhecimento da empresa, acoplada com as habilidades individuais, competências, pensamentos, inovações e ideias para criar uma empresa mais eficiente e efetiva (CENTENARO; LAIMER; BONEMBERGER (2016). Criação de Valor pode ser algo que gere uma vantagem competitiva, pois ela pode melhorar o desempenho de uma empresa (LADEIRA; ROSA; DU; SANTINIF (2016).

Foi possível identificar que a maioria dos estudos empíricos é de caráter qualitativo, o que permite inferir que existe uma preocupação pela em definir e generalizar o tema Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável.

Quanto ao segmento, percebem-se estudos em diversos segmentos, característica dos estudos de capacidades dinâmicas que não predominam um setor em específico. Além disso, esse tema é muito explorado no setor industrial, a saber: têxtil e alimentício. Foram também

percebidos estudos om interesse em analisar o tema Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável em organizações de comércio e serviço, principalmente no varejo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta fase retratam-se os procedimentos metodológicos que serão usados para alcançar os dados necessários para finalização deste estudo. Serão apresentados a forma que a amostra estudada terá que ser indicada e como as informações foram coletadas.

Malhotra et al (2005) afirma que a pesquisa mercadológica é classificada em três tipos: exploratória, descritiva e causal.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva. Para Rodrigues (2015) a pesquisa descritiva é tem como seu principal objetivo descrever algo, geralmente funções de mercado ou características. Esse tipo de pesquisa procura descrever o ambiente em que a organização está situada visando um público-alvo e um segmento específico. Os objetivos da pesquisa descritiva são caracterizar o perfil do mercado-alvo, definir o nível de relação entre variáveis de marketing, determinar a frequência de uso de um determinado produto para se basear nas previsões de vendas, e indicar a associação entre a percepção das características do produto e o uso do mesmo.

Este estudo tem uma abordagem quantitativa. Segundo Creswell (2010) a pesquisa quantitativa é uma maneira de testar teorias objetivas e analisar a ligação entre suas variáveis. A variável relaciona-se a uma característica de uma organização ou indivíduo que se diversifica entre as mesmas e pode ser observada e medida. As variáveis geralmente medidas são idade, gênero, comportamentos e atitudes.

A população do estudo são empresas do Ramo Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina SC. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Conforme Barbetta (2001), normalmente a seleção das pessoas entrevistadas ocorre de variáveis específicas, tais como local onde se encontravam e hora conveniente ao pesquisador. Desta forma, o entrevistador seleciona o perfil de pessoas que irá entrevistar para assegurar que as respostas atingidas possam ser usadas de modo a atingir o mérito da questão.

O questionário a ser aplicado verifica a influência da Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável. Para este estudo foi selecionado a amostra não probabilística por conveniência. Creswell (2010) afirma que amostra não probabilística por conveniência como uma amostra que não tem uma probabilidade de respostas e seus respondentes são selecionados por meio de sua disponibilidade e conveniência.

Os respondentes da amostra foram convidados a responder o questionário de forma eletrônica e telefônica. Houve a necessidade também de uso da abordagem pessoal. Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2001) considerando a população como infinita e erro amostral de aproximadamente de 5% obteve um total mínimo de 397 respondentes.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2001) o questionário é um instrumento de coleta de dados formado por várias perguntas, juntamente ao questionário o pesquisador deve enviar uma carta explicando o motivo da pesquisa e sua importância de obter essas respostas.

O questionário utilizado (Apêndice A) buscou identificar como Capacidade Dinâmica de Inovação influencia a Vantagem Competitiva Sustentável. A Capacidade Dinâmica de

Inovação é constituída por quatro fatores: Liderança Transformadora, Organicidade da Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas para a Inovação, Inovação de Processos foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com respaldo no trabalho de Valadares (2012). A Vantagem Competitiva sustentável é composta por três fatores: Natureza da Vantagem Competitiva, Fontes de Vantagem Competitiva, Estratégias. O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e inquérito. O questionário possui 19 questões para Capacidades Dinâmicas de Inovação e 12 questões para Vantagem Competitiva e utiliza escala likert de 7 pontos.

Figura 3 - Escala Likert

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

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

Segundo Creswell (2010) a análise descritiva dos dados é executada através dos índices retirado da média, desvio padrão e variância das respostas.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas através de tabelas estatísticas para melhor visualização dos resultados obtidos e posteriormente elaboração de um relatório final por meio destas análises. A partir do questionário aplicado nas empresas do segmento Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina SC.

Através dos cálculos de média, desvio padrão, será usada a estatística descritiva para análise dos dados quantitativos. Os cálculos de média e desvio padrão colaboram com dados específicos e relevantes das variáveis pesquisadas através de um conjunto de valores. São as duas medidas que se utiliza na maioria das vezes para análise do centro e dispersão deste conjunto (BARBETTA, 2001).

Para verificar a relação de predição entre Capacidade Dinâmica de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) permite ao pesquisador que ele acrescente em um único modelo diferentes relações de dependências relacionadas entre si, a partir de uma abordagem confirmatória na análise estrutural teórica de um fenômeno específico. Este método admite que seja realizada uma avaliação da contribuição de cada item da escala analisando a confiabilidade das relações entre as variáveis, independentes ou dependentes (HAIR Jr. et al, 2005).

Hair Jr. et al (2005) aponta dois motivos pelo qual são utilizadas esta técnica: (1) ela disponibiliza um método direto para trabalhar com múltiplas relações simultaneamente e (2) fornece a transição da análise exploratória para a confirmatória, permitindo assim analisar as relações em âmbito geral.

Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é usada na identificação de agrupamentos entre as respostas adquiridas das questões utilizadas. Para que esta análise possa ser executada é fundamental que o modelo seja estudado primeiro isoladamente e depois em conjunto. É essencial a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados nos questionários já terem sido validados nos estudos de Valladares (2012) e Vasconcelos, e Cyrino (2000). Deste modo, partiu-se do

pressuposto que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória.

A seguir é apresentada a descrição e estimativas dos valores classificados 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	$> 0 \text{ e } < 1$
NFI	$> 0,90$

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

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência é identificada a amostra dos respondentes que participaram da presente análise pela Função, Tempo de Atuação, Ramo e Porte das empresas que fizeram parte como respondentes desse estudo.

Tabela 2 – Porte das Organizações

Função	Qt	Tempo (anos)	Qt	Ramo	Qt	Porte	Qt
Dirigente/Proprietário	29.2	1-5	42.1	Com&Serv	62.5	Micro	21.4
Gerente	32	6-10	29.7	Manufatura	37.5	Peq	27.5
Líder	38.8	+ de 11	28.2			Med	20.1
						Gra	31
Total	100%		100%		100%		100%

Fonte: Elaboração Própria (2019).

A amostra coletada é heterogênea, equivalendo cerca de 62% do ramo de Comércio e Serviço, e 37% Manufatura. Também se identifica uma boa distribuição dentre os portes das empresas analisadas. Em contrapartida, nota-se maior volume de respondentes em cargos de liderança e com pouco tempo de empresa na faixa de um a cinco anos.

Tabela 3 – Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação

Variáveis	Questões	N	Média	Desvio padrão
LT_01	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa	397	5,0504	1,46594
LT_02	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	397	5,4433	1,37435
LT_03	Os líderes inspiram nos outros orgulhos, respeito e competência.	397	5,3627	1,34067
LT_04	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	397	5,3123	1,38103
LT_05	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	397	5,3652	1,33526
LT_06	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	397	5,4610	1,31295
LT_07	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	397	5,3375	1,35286
OE_01	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	397	5,0025	1,56750
OE_02	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	397	4,9673	1,55908
OE_03	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	397	4,8312	1,56806
OE_04	A comunicação interna é aberta e transparente.	397	5,0151	1,52910
OE_05	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	397	3,6574	1,85688
GP_01	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	397	4,7431	1,31598
GP_02	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	397	4,8136	1,43918
GP_03	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	397	4,9093	1,46744
GP_04	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	397	4,9244	1,34064
IP_01	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores	397	4,6071	1,41840
IP_02	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	397	4,5113	1,49848
IP_03	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	397	4,5819	1,42895

Fonte: Da pesquisa (2019).

Tabela 4 – Estatística Descritiva das Vantagem Competitiva

Variáveis	Questões	N	Média	Desvio padrão
NVC_OI_01	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque existem poucas empresas do mesmo segmento que a minha	397	4,0403	1,80022
NVC_REC_02	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos internos (físicos, financeiros, humanos e processuais) que me colocam em papel de destaque perante o mercado	397	4,7481	1,43971

NVC_PM_03	Possuo uma vantagem competitiva transitória e cíclica porque dependo do que consigo realizar em termos de mudança, de empreender e das ações de meus competidores	397	4,2796	1,47536
NVC_CD_04	Possuo uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos que estão em constante evolução a partir do que absorvo, me adapto e inovo em relação ao mercado	397	4,9798	1,47696
FVC_OI_01	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante atuação num segmento extremamente atrativo e bem posicionada perante os concorrentes	397	4,8186	1,53490
FVC_REC_02	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante acesso privilegiado a recursos (físicos, financeiros, humanos e processuais) que são únicos e difíceis de imitar	397	4,3149	1,67848
FVC_PM_03	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante inovação e rompimento de barreiras criando necessidades para que o consumidor demande por meus produtos ou serviços	397	4,7557	1,56613
FVC_CD_04	A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante rotinas e processos organizacionais capazes de renovar os recursos que já possuo	397	4,7733	1,54200
EST_OI_01	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com o posicionamento escolhido (diferencial, custo baixo ou nicho de mercado) e que implique na criação de barreiras para meus competidores	397	4,5164	1,51019
EST_REC_02	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com o que possuo de melhor e consigo explorar em termos das minhas competências organizacionais (internas)	397	5,1486	1,34674
EST_PM_03	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades que identifico no mercado para que possa inovar ou seguir tendências bem-sucedidas	397	5,2418	1,32458
EST_CD_04	Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades no mercado e reconfiguradas internamente por meio de ações, dependendo das informações que possuo, incertezas e complexidade do mercado que atuo	397	5,1033	1,34724

Fonte: Da pesquisa (2019).

Logo após a coleta e análise das informações, onde foram calculadas as médias e desvios padrões, foi possível identificar dentro de cada dimensão a questão que resultou maior evidência dentre as outras, ou seja, aquelas que de alguma maneira atingiram maior número de respondentes respondendo aproximadamente para a média, e as questões que alcançaram o maior numero de respondentes, respondendo de maneira heterogenia.

No que se refere a Liderança Transformadora, a questão que resultou maior média foi a LT_06, que questiona se os líderes das perspectivas organizações estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas com média de 5,4610. Desta maneira, percebe-se o quanto as empresas nos dias de hoje se preocupam em as pessoas terem uma boa interação e engajamento.

Na dimensão Organicidade da Estrutura Organizacional, foi possível identificar que a questão que obteve maior média, ou seja, teve os resultados mais positivos, foi a questão OE_04, com média de 5,0151 a questão aponta sobre a comunicação interna transparente nas empresas. Isso demonstra a preocupação das organizações com a comunicação dentre os colaboradores, para que a mesma, seja transparente e aberta com seus líderes ou gestores, assim, contribuindo positivamente para o clima organizacional.

Já na dimensão Gestão de Pessoas para Inovação a questão que atingiu a maior média foi a GP_04 com uma carga de 4,9244 que menciona que as práticas das pessoas e equipes estimulam a criatividade e inovação. Esses resultados demonstram o quanto as organizações consideram relevantes a troca de experiências entre as equipes e que isso estimula sua criatividade, levando a inovação nos processos ou produtos das empresas.

A última dimensão de Capacidade Dinâmica de Inovação analisada é a Inovação de Processos, a questão com maior média foi a IP_01 resultando a média de 4,6071 a questão aponta que a produtividade e competitividade dos processos são inovadores. Mostra o quanto que as empresas se consideram inovadoras nos processos que envolvem a competição e produção.

Dentro da Vantagem Competitiva Sustentável uma das dimensões analisadas foi a Natureza de Vantagem Competitiva, a questão que atingiu maior média foi a NVC_CD_04 com média de 4,9798, a presente questão aborda que as organizações possuem um determinado diferencial porque possuem recursos que estão frequentemente em evolução a partir do que as empresas absorvem, se adaptam e inovam em relação ao mercado. Sendo assim, essas organizações estão constantemente evoluindo por acompanharem as inovações ao seu redor.

No que se refere a Fontes de Vantagem Competitiva, a questão que alcançou a maior média foi a FVC_OI_01 com resultado de 4,8186 que menciona sobre a empresa tem seu sucesso por atuar em um segmento atrativo para o momento, e por esse motivo ela está bem posicionada no mercado e perante aos concorrentes.

Por último tem-se a dimensão de Estratégia, onde foi identificado que a questão EST_PM_03 foi que atingiu a maior média, com carga de 5,2418, com esse resultado verifica-se que as estratégias das empresas respondentes estão estruturadas de acordo com as oportunidades que surgem no mercado, podendo assim seguir as tendências e inovar. Que nos dias de hoje, é essencial as empresas ter essa consciência, de que é importante estar acompanhando o mercado e inovando a cada dia, pois a organização que não tem essa linha de pensamento, acaba ficando cada vez mais para trás.

Dentro da Capacidade Dinâmica de Inovação, a questão que obteve maior desvio padrão, ou seja, a maior discordância foi a questão OE_05 que se refere às empresas serem muito hierarquizadas e burocráticas. De acordo com o resultado mencionado, algumas empresas podem ser burocráticas demais e outras de menos, discordância elevada devido ao porte e cultura de cada respondente. Já a questão com carga de desvio padrão menos, foi a questão LT_06 que menciona se os líderes estimulam o envolvimento e cooperação entre as pessoas. Desta forma, podemos concluir que as organizações respondentes têm um bom engajamento, confiança e cooperação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Na Vantagem Competitiva, a questão que houve maior discordância, ou seja, que apontou maior desvio padrão foi a NVC_OI_01, a questão aponta que a organização possui maior vantagem competitiva sustentável pelo fato de existir poucas empresas do mesmo ramo na região. Nesses casos as empresas não ficam tão preocupadas em inovar, pois se garantem por ter poucos concorrentes no mesmo segmento próximo do mesmo, a tamanha discordância ocorreu, pois, esse caso não acontece com todos os segmentos e portes das organizações respondentes. E a questão com menor desvio padrão foi a EST_PM_03 onde menciona que as estratégias das empresas são estruturadas de acordo com as oportunidades que verificam no mercado, assim, seguindo as tendências bem-sucedidas e inovar. Para as empresas se manterem bem no mercado é imprescindível que tenham noção da importância de inovar, acompanhar as tendências e evoluir, para não perderem seu lugar no mercado.

A Dimensão Capacidades Dinâmicas Inovação é composta por quatro fatores: Liderança Transformadora, Organicidade da Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas para a Inovação, Inovação de Processos foram definidas embasando-se na revisão da literatura com fundamento no trabalho de Valadares (2012).

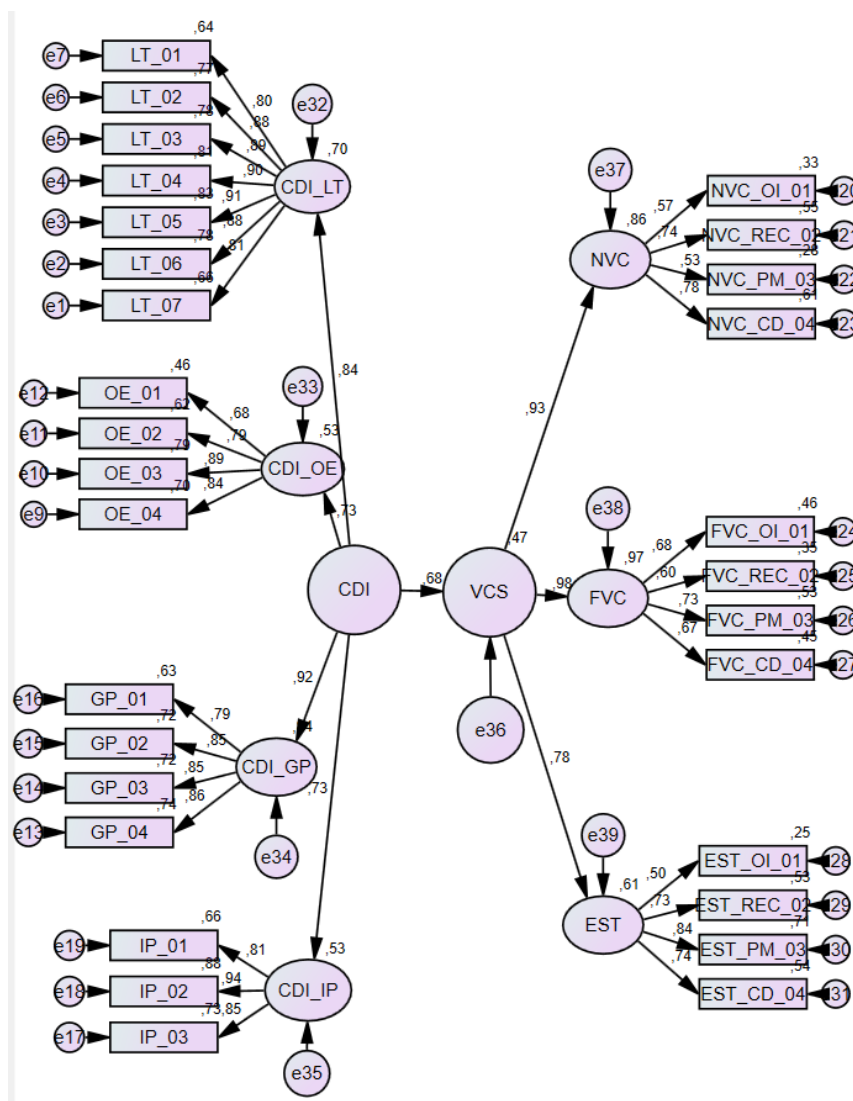
A Dimensão da Vantagem Competitiva Sustentável é constituída por três fatores: Natureza da Vantagem Competitiva, Fontes de Vantagem Competitiva, Estratégias. Ressalta-se que os fatores da dimensão Vantagem Competitiva foram estabelecidos baseando-se na revisão da literatura de (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Foi executado o método de refinação das perguntas em todos os fatores das Dimensões Capacidades Dinâmicas de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável para validade e confiabilidade das questões. (KOUFTEROS, 1999). No entanto, utilizou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

No arranjo e validação dos fatores que constituem as Capacidades Dinâmicas de Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável, os padrões de cargas fatoriais precisam que os índices sejam estatisticamente consideráveis, pois nesta fase a finalidade é refinar a escala de medidas.

Apresentam-se a seguir o modelo final da relação de influência entre os dois temas pesquisados.

Figura 4 – Modelo final da relação de influência da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação na Dimensão Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 4 apresenta o modelo de mensuração de cada fator com suas respectivas variáveis (questões). Nota-se que todas as cargas padronizadas atingiram valores acima de 0,5.

No que se diz respeito ao Fator Liderança Transformadora, a questão que mais influência foi “LT05 – Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas”, com score de 0,91 (91%).

A liderança transformadora é que faz a sua equipe a par da dimensão e dos valores do trabalho, ativa as necessidades de vontade superior fazendo com que os colaboradores usem essa motivação de interesses pessoais a favor da empresa (PODSAKOFF et al., 1990). A liderança transformadora tem suma importância no clima organizacional, fazendo com que os colaboradores se mantenham ativos e motivados.

Se tratando de Organicidade da Estrutura Organizacional o maior score fatorial foi para questão “OE03 – A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.” com um valor de 0,89 (89%). Vale destacar que para melhor

ajuste do modelo, foi indicada a retirada da questão OE05 que tratava sobre hierarquia e burocratização nas organizações.

Estruturas orgânicas são representadas por: meios de comunicação horizontais livres; reconhecimento da experiência e do conhecimento; informalidade na autonomia e relações pessoas; e sistemas de controle maleáveis (BURNS; STALKER, 1961; KHANDWALLA, 1977).

Uma estrutura organizacional orgânica proporciona respostas ágeis e eficazes sobre as mudanças do ambiente externo, têm-se liberdade para tomada de decisão rápida, desta forma, facilitando o funcionamento e cotidiano da organização.

O fator Gestão de Pessoas para a Inovação tem-se destaque para a questão “GP04 – As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.” com um score fatorial de 0,86 (86%).

De acordo com Valadares (2012) o processo de inovar depende de profissionais motivados e com autonomia, dedicam-se em equipes num ambiente favorável para criação de ideias.

Para incentivar os colaboradores, várias empresas optam por reconhecimento financeiro, benefícios, premiações ou cursos, desta forma, os colaboradores se mantêm motivados e satisfeitos com a organização, gerando bons resultados.

A variável “IP02 – Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa” pertencente ao fator Inovação de Processos obteve um score fatorial de 0,94 (94%). Se a capacidade de inovação é vantagem competitiva uma (WERNELFELT, 1984) e é um recurso inestimável e difícil de ser copiado (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; MCGRATH et al., 1996), entende-se também que qualquer mensuração precisa capturar esse diferencial competitivo; isto é, se traz relevância para a organização mediante a concorrência. A inovação dos processos é fundamental nos dias de hoje, sem a evolução, a empresa perde seu lugar no mercado de trabalho.

A representação dos quatro fatores que constituem as Capacidades Dinâmicas de Inovação é confirmada para esta dimensão, neste estudo. A Gestão de Pessoas para a Inovação obteve um escore de 0,92 (92%), a Liderança Transformadora 0,84 (84%), a Organicidade da Estrutura Organizacional 0,73 (73%), e Inovação em Processos 0,73 (73%). Verifica-se, portanto que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,7. Se valida, aqui a estruturação proposta por Valadares (2012) na amostra estudada.

Dentre os fatores o que mais se evidenciou foi a Gestão de Pessoas para a inovação. A capacidade de inovação é capaz de levar a diversas capacidades e impulsionar diversos recursos a favor da inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GRANT, 1996). Balan e Lindsay (2007) acrescenta que a capacidade de inovação mostra diversos aspectos, um conjunto de rotinas, recursos e habilidades. Conforme os resultados estatísticos nota-se a que as Capacidades Dinâmicas de Inovação, estão atrelada a inovação dos processos das empresas, para que isso aconteça, precisa-se de colaboradores criativos e motivados para que tudo aconteça internamente na organização.

Uma comparação de materiais interessantes também é o constructo feito pelos autores Giacomini, Chaerki, Ribeiro e Frega (2017) que estuda as dimensões de aprendizagem organizacional e colaborativa, capacidade de inovação e dinamismo ambiental no setor de ensino. Com uma amostra de 223 respondentes, o estudo analisa o impacto da inovação em serviços através de processos das capacidades dinâmicas em instituições de ensino superior, e se esses processos resultam em competitividade no segmento. E foi identificado que o valor das

capacidades dinâmicas permite que as instituições reconfigurem suas capacidades colaborativas e mostram inovação nos processos ajustando às condições ambientais.

No se refere a Natureza da Vantagem Competitiva, a questão que obteve maior influência foi a, “NVC_CD_04 – Posso uma vantagem competitiva sustentável (Diferencial) porque possuo recursos que estão em constante evolução a partir do que absorvo, me adapto e inovo em relação ao mercado”, com score de 0,78 (78%). Barney e Hesterly (2011) As questões de valor, raridade, imutabilidade e a organização podem ser agrupadas em uma amostra para entender o potencial de retorno ligado a exploração de quaisquer capacidade e recursos de uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Nos dias hoje é essencial as empresas se adaptarem as tendências e inovações, para se manter em um bom patamar no mercado.

No que tange a variável Fonte de Vantagem Competitiva, a questão que maior influência foi “FVC_PM_03 – A fonte de sucesso da minha empresa se dá mediante inovação e rompimento de barreiras criando necessidades para que o consumidor demande por meus produtos ou serviços”, com um percentual de 0,73 (73%). Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a fonte da vantagem competitiva se encontra inicialmente nos recursos e nas competências controladas e desenvolvidas pelas organizações.

O último dos fatores foi Estratégias que atingiu uma carga de 0,84 (84%), na questão “EST_PM_03 – Minhas estratégias estão estruturadas de acordo com as oportunidades que identifico no mercado para que possa inovar ou seguir tendências bem-sucedidas”. Segundo Porter (1991) o principal determinante do fracasso ou sucesso no ambiente competitivo é o posicionamento das empresas dentro da estrutura industrial. A partir de uma análise do ambiente em que a organização está no meio, a mesma, será capaz de descobrir a posição mais favorece para a empresa.

A representação dos três fatores constituindo a Vantagem Competitiva mostrou integrar essa dimensão. Natureza da Vantagem Competitiva que atingiram um escore de 0,93 (93%), a Fontes de Vantagem Competitiva 0,98 (98%) e Estratégias 0,78 (78%). Nota-se, no entanto, que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,70. Se valida, aqui o constructo proposto na amostra analisada.

Dos três fatores analisados destarte para Fontes de Vantagem Competitiva, apresentando o quanto são relevantes para os respondentes. A fonte da vantagem competitiva está inicialmente nos recursos e nas competências controladas e desenvolvidas pelas empresas (VASCONCELOS E CYRINO, 2000). De acordo com as cargas analisadas, percebe-se que a Fonte da Vantagem Competitiva é a dimensão que tem mais importância para os respondentes, pois analisa diretamente à competitividade, os recursos e competências das organizações.

Tabela 5 - Diagrama de caminhos Capacidades Dinâmicas de Inovação (CDI) e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²
VCS	<---	CDI	.749	.089	8.432	***	.68

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Mesmo que os índices de ajuste estejam um pouco abaixo do recomendado pela literatura, na Tabela 5 mostra o Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, onde vale

destacar os *t-values*, que revelaram estar adequados acima do índice aceitável e considerável, de 2,58 (HAIR, Jr; *et al*, 2009). O valor *p*, em todas as relações, se revelaram significativos ao nível de 0,000(****). Além disso, todo o coeficiente de explicação, (R^2) teve valor acima de 60%.

A Capacidade Dinâmica está relacionada com as competências e recursos da empresa, com objetivo de desenvolvimento nos processos, evolução e inovação. Possibilita que as organizações absorvam o conhecimento do ambiente externo, trazendo para dentro da organização e elaborando novos processos. A Vantagem Competitiva Sustentável é a consequência dessas ações, pois permite a empresa se sobressair no mercado de trabalho, refletindo diretamente em sua vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta um modelo de análise empírica que testa a influência das capacidades dinâmicas de inovação das organizações na vantagem competitiva. A pesquisa teve o objetivo de analisar a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação na Vantagem Competitiva. A coleta das informações para análise foi fundamentada por meio de um modelo de capacidade dinâmica de inovação baseado em Valadares (2012) e um modelo de vantagem competitiva baseado em Vasconcelos e Cyrino (2000).

Este modelo apresenta convergências significativas que sustentam empiricamente as afirmações teóricas das capacidades dinâmicas proposta por Teece et al. (1997). Como as capacidades dinâmicas são invisíveis e complicadas de mensurar, esta pesquisa fornece algumas evidências de sua existência. Além do mais, é um primeiro passo para um modelo amplo de inovação e capacidades dinâmicas das organizações. Dentro da Capacidade Dinâmica de Inovação os resultados confirmaram quatro fatores (dimensões) que influenciam o desempenho das organizações em diferentes níveis. Como visto, os fatores GP (Gestão de Pessoas) e LT (Liderança Transformadora) apresentaram maior impacto defronte a todas as quatro.

Verificou-se que a Gestão de Pessoas e a Liderança Transformadora estão atreladas nas organizações que já vivenciam a Capacidade Dinâmica de Inovação em seu cotidiano, desta forma, a organização estando com uma boa equipe motivada tende a obter bons resultados gerando vantagem competitiva. A OE (Organicidade da Estrutura) corrobora com o estudo da capacidade dinâmica, tendo uma influência significativa, evidenciando que sempre há um bom resultado quando a empresa se preocupa com a organicidade da estrutura da empresa, obtendo dessa forma respostas mais rápida dentro da equipe (hierárquica), facilitando a tomada de decisão e agilidade nos processos. E quando analisado a IP (Inovação de Processos) verifica-se que há certa influência, porém, numa carga mais baixa comparada as demais. Assim, se verifica que o mercado tem sua preocupação com em inovar os processos, pois a inovação é uma vantagem competitiva e é um recurso inestimável e difícil de ser copiado, com uma carga um pouco menor das demais dimensões, mas ainda é um valor significativo, tendo em vista que são fatores essenciais que influenciam na mudança dentro da organização.

No que tange a Vantagem Competitiva os resultados confirmaram três fatores (dimensões) que influenciam o funcionamento das empresas em variados graus. Como visto anteriormente, as dimensões FVC (Fonte de Vantagem Competitiva) e NVC (Natureza da Vantagem Competitiva) mostram maior relevância diante todas as três. Sendo assim, verifica-se que a Fonte da Vantagem Competitiva e a Natureza da Vantagem Competitiva estão altamente vinculadas nas empresas se preocupam com sua Vantagem Competitiva, obtém ou

está no caminho de conquistá-la. Por último, tem-se o fator de Estratégia, com carga um pouco menor, mas não insignificante para os respondentes da presente pesquisa, mostra que os respondentes se atentam e considera relevante este fator, pois qualquer organização precisa ter estratégia planejada para saber como agir no mercado em qualquer mudança ou oportunidade.

De acordo com o estudo de Antunes; Ribeiro; Mozzato; Ficagna (2016), concluíram que para uma organização atingir e sustentar a vantagem competitiva em um ambiente de constante mudanças, a equipe motivada e unidade é essencial para a empresa. Afirmam que a inclusão de programas e dinâmicas possibilitam maior integração entre os colaboradores de variados cargos e setores, pois permite a aproximação das relações entre os mesmo, consequentemente, acontece o compartilhamento e a troca de conhecimento, assim gerando melhorias na comunicação organizacional, resultando em vantagem competitiva.

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. A capacidade de inovação é capaz de levar a variadas capacidades e impulsionar diversos recursos a favor da inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GRANT, 1996). Balan e Lindsay (2007) acrescentam que a capacidade de inovação mostra diversos aspectos, um conjunto de rotinas, recursos e habilidades. Para Martins e Pereira (2011) a capacidade dinâmica transmite as competências organizacionais sobre às constantes transformações de mercado, através de inovações, alcançando vantagem competitiva em melhor posicionamento no ambiente de negócios. Vasconcelos e Cyrino (2000) acrescentam que a fonte da vantagem competitiva se encontra inicialmente nos recursos e nas competências controladas e desenvolvidas pelas organizações.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; Shenbar A. adapting your technological base: The organizational challenge. **Sloan Management Review**. p. 25-37. 1990.

ADNER, R.; HELFAT, C. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, **Strategic Management Journal**, n. 24 (Special Issue), p. 1011-1025, 2003.

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In: B. M. Staw & L. L. Cummings, **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press. v. 10, n. 1, p. 123-167. 1998.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **The Academy of Management Journal**, v.39, n. 5, p. 1154-1184. 1996.

AMABILE, T. M. How to kill creativity, breckthrough thinking, **Harvard Business Review**, (September-October), p. 77-87. 1999.

AMABILE T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n.1, p. 5-32, 2004.

ANTUNES, M. P.; RIBEIRO, A. E.; MOZZATO, A. R.; FICAGNA, A. V. O. Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão do Unilasalle**. v. 5, n. 1, p. 1-20, 2016.

AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A.; TZOKAS, N. Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Porject Innovstrat. **European Journal of Marketing**. v. 28, n.11, p. 5-28, 1994.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.

BALAN, P.; LINDSAY, N. Developing innovation capability measures for the services sector: an exploratory study. **Regional frontiers of entrepreneurship research**, 2007.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. 4. Florianópolis: Editora UFSC, 2001.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Ed. 3. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BURNS, T. R.; STALKER, G. M. London: Tavistock, **The Management of Innovation**. 1961.

CARMONA, L. J. M.; PARISOTTO, I. R. S. Capacidades dinâmicas e inovação colaborativa: Estudo de caso do setor têxtil catarinense. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 16, n.4, p. 1-20, 2017.

CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva: Estudo no Setor Metalmecânico. **Revista de Ciências da Administração**. v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.

CHEN, J.; ZHU, Z.; ANQUAN, W. A System model for corporate entrepreneurship. **International Journal of Manpower**. v. 26, n. 6, p. 529-543, 2005.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, 128 – 152, 1990.

COLLINS, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 143-152, 1994.

COTTAM, A.; ENSOR, J.; BAND, C. A benchmark study of strategic commitment to innovation. **European Journal of Innovation Management**. v. 4, n. 2, p. 88-94, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINGS, A.; OLDHAM, G. R. Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. **California Management Review**. v. 40, p. 22-38, 1997.

FANG, E.; ZOU, S. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n.5, p. 742-761, 2009.

FERREIRA, L.B.; GUARDIA, M. S. A. B.; GUARDIA, S. R. R. A inovação como fonte de vantagem competitiva em restaurantes temáticos de Brasília. **Universitas Gestão e TI**. v. 7, n. 1-2, p. 41-49, 2017.

FOSS, N.J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N.J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. **Oxford University Press**. p. 3-18, 1997.

FOSS, N.J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n.1, p.1-24, 1996.

GALVÃO, J. V. F. Da visão baseada em recursos às capacidades dinâmicas: Um estudo de caso na Subway. **Escola de Administração UFBA**. p. 1-170, 2017.

GIACOMINI, M. M. M.; FREGA, J. R.; CHAERKI, K. F.; RIBEIRO, G. Capacidade dinâmicas e inovação em serviços: Um estudo em IES privadas brasileiras. **Journal Belo Horizonte**. v. 16, n. 3, p. 125-142, 2017.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically - competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n.4. p. 375-387, 1996.

HAIR, J. R.; et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HAIR, J.R. **Análise multivariada de dados**. Ed. 6. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMANN, V. E.; LEONELO, A. M.; DIAS, C. N.; MATIAS, I. Recursos estratégicos para vantagem competitiva sustentável em food trucks. **Revista Alcance**. v. 23, n. 3, p. 352-371, 2016.

HURLEY, R.; HULT, G. Innovation, market orientation, and organizational learning: na integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 26, n. 7, p. 42-54, 1998.

KHANDWALLA, P. N. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**. v.7, n. 4, p. 21-51. 1977.

KIM, L. Crisis. Construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n.4, p. 506-521, July/Aug. 1998.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implication. **The Journal of Marketing**. v. 54, n.2, p. 1-18, 1990.

KRAFT, K. Are product and process innovations independent of each other? **Applied Economics**. v. 22, p. 1029-1038, 1990.

LADEIRA, W. J.; ROSA, F. T.; DU, F.; SANTINIF, F. O. Entre o mercado primário e o secundário: uma análise exploratória da criação de valor e vantagem competitiva nas relações Brasil-China. **Revista de Ciências da Administração**. v. 18, n. 44, p. 52-65, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Ed. 4. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LAWSON, B.; SAMSON D. Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach, **International Journal of Innovation Management**, v.5, n.3, p. 377-400, 2001.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. v, 13, 1992.

LOURO, A.; ALMEIDA, G. S.; PELISSARI, A. S. Quais capacidades são fonte de vantagem competitiva sustentável no setor de soluções de software? Uma análise à luz das capacidades dinâmicas e da visão baseada em recursos. **Navus**. v. 7, n. 4, p. 36-50, 2017.

MACHADO, Mirian Magnus. **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, 2015.

MACHADO M. M.; DALFOVO, M. S.; GONÇALVES, A.; CUNHA, V. C. Monitoramento do ambiente e sua influência nas capacidades dinâmicas. **Revista de Gestão do Unilasalle**. v. 6, n. 3, p. 1-120, 2017.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. Ed. 1. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MARTINS, V.F.; PEREIRA V.S. Um ensaio teórico: a teoria Resource-Based View e a teoria Dynamic Capabilities. **UNIPAM**, v.8, n.2, p. 342-351, 2011.

MCGRATH, R. G.; TSAI, M. H.; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. C. Innovations, competitive advantage and rent: A model and test. **Management Science**. v. 42, n. 3, p. 389-403, 1996.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and inter firm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v, 17, 77-91, 1996.

MUMFORD, M. D.; SCOTT, G. M.; GADDIS, B.; STRANGE, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**. v. 13, n. 6, p. 705-750, 2002.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; MOORMAN, S.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**. v.1, p. 107-142, 1990.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors. **The Free Press**. 1998.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 95-117, 1991.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015. Disponível em: <<http://sociesc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012131/pages/-12>>. Acesso em: 04 de junho de 2018.

SHALLEY, C.E.; GILSON, L. L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**. v. 15, n. 1, p. 33-53, 2004

SILVA, C. V. Recursos e capacidades de inovação como fonte de vantagem competitiva no mercado brasileiro de alimentos industrializados. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 5, n. 3, p. 154-169, 2014.

TEECE, D. J.. Dynamic capabilities & strategic management. Oxford: **Oxford University Press**, 2009.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of the firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, 1994.

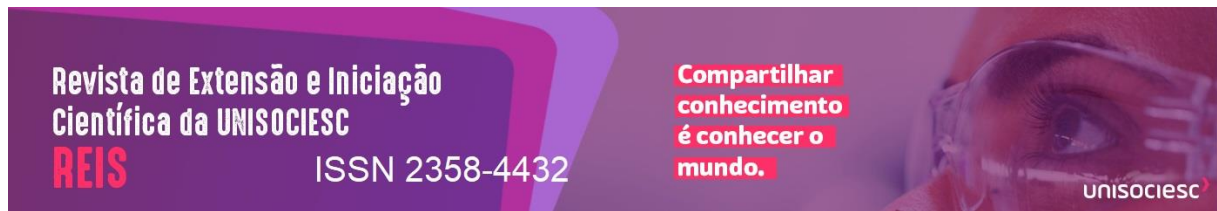
UTMAN, C. H. Performance effects of motivational state: A meta- analysis. *Personality and Social Psychology Review*. v. 1, n. 2, 170-182, 1997.

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

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VEIGA, C. P.; VEIGA, C. R. P.; GIACOMINI, M. M.; KATO, H. T. Capacidades Dinâmicas na Indústria Farmacêutica. **SEMEAD**, 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.



WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal f Management Studies**, v.43, n.4, 917-955, 2006.

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. **The Academy of Management Journal**. v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.