

## **ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE ADAPTAÇÃO.**

Ana Caroline de Oliveira – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –  
[aniinhaah\\_bnu@hotmail.com](mailto:aniinhaah_bnu@hotmail.com)

Profa. Dra. Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –  
[mirianmagnus@gmail.com](mailto:mirianmagnus@gmail.com)

### **RESUMO:**

Atualmente o tema capacidades dinâmicas têm sido cada vez mais aprofundado e estudado para descoberta de novos recursos que auxiliam as organizações a se manterem ativas no mercado e para que possam cada vez mais aumentar sua vantagem competitiva. Apesar de muito já se estudar sobre o tema, as capacidades dinâmicas vêm de encontro a complementar e auxiliar mais ainda as organizações. O estudo expõe um modelo que avalia as capacidades de adaptação das organizações por meio de quatro fatores: Oportunidades de Produtos e Serviços, Complexidade de Mercado, Atividades de Marketing e Velocidade de Resposta. Foi realizada uma pesquisa com 353 empresas de Manufatura, Comércio e Serviço de todos os portes para realização da pesquisa e análise dos resultados obtidos. Dente todos os fatores estudados, percebe que as questões que envolvem a concorrência e o consumidor possuem características de alta complexidade percebidas pelos respondentes, mas que isto não implica na adaptação da empresa perante o cenário externo. Enquanto isso a velocidade de resposta é um fator que influencia diretamente em sua vantagem competitiva, ou seja, sua reação com as mudanças do mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidade Dinâmica. Adaptação. Vantagem competitiva.

### **ABSTRACT:**

Currently the theme of dynamic capabilities has been increasingly deepened and studied to discover new features that help organizations stay active in the market and so that they can increasingly increase their competitive advantage. Although much is already studied on the subject, the dynamic capabilities come together to complement and assist even more organizations. The study presents a model that assesses organizational adaptability through four factors: Product and Service Opportunities, Market Complexity, Marketing Activities, and Response Speed. A survey was carried out with 353 Manufacturing, Commerce and Service companies of all sizes to perform the research and analysis of the results obtained. Considering all the factors studied, he realizes that the issues involving the competition and the consumer have characteristics of high complexity perceived by the respondents, but that this does not imply in the adaptation of the company to the external scenario. Meanwhile the speed of response is a factor that directly influences your competitive advantage, ie your reaction to market changes.

**KEY-WORDS:** Dynamic Capacity. Adaptation. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos fundamentais das capacidades dinâmicas está relacionado ao seu papel na criação de valor e na utilização de seus recursos para manter vantagem competitiva, pois atualmente sabe-se que cenário é instável. (ZAHRA *et al.* 2006). Wang e Ahmed (2007) corroboram afirmando que a questão mais importante das capacidades dinâmicas é sua conduta organizacional constante orientada a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades além de melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às transformações do ambiente assim atingindo e mantendo a vantagem competitiva.

O foco principal deste artigo são as capacidades dinâmicas adaptativas da organização, Starr, Newfrock e Delurey (2004) definem a capacidade de adaptação como a competência que uma organização possui para modificar sua estratégia, seus processos, sua forma de gestão e a estrutura da administração. A importância de estudar este tema é entender o quão as empresas estão atualmente trabalhando suas estratégias para adaptar-se ao ambiente externo instável e adequar seus recursos internos.

Empresas que buscam constantemente adaptarem-se as instabilidades aproveitam as oportunidades que o mercado aponta em curto prazo, alocando seus recursos disponíveis no momento certo (WANG; AHMED, 2007). Corroborando com esta ideia, Biedenbach e Muller (2012) consideram a capacidade adaptativa como uma forma de inteligência de negócios.

Fortalecendo este debate, o artigo analisa o quão as organizações atualmente consideram importante manter vantagem competitiva por meio das capacidades dinâmicas, com foco principal na capacidade dinâmica adaptativa. Estudos anteriores analisaram as capacidades dinâmicas de acordo com as dimensões capacidades dinâmicas e ambiente; Capacidades Dinâmicas de Inovação, Capacidades Dinâmicas na lente da Estratégia como prática, como Vantagem Competitiva; outras dimensões analisadas foram monitoramento do ambiente (ALVARENGA; LEITE; FREITAS; RUAS 2017; (VEIGA; VEIGA; GIACOMINI; KATO, 2014) (CARDOSO; ROSSETO; SILVA, 2017) (MACHADO; DALFOVO; GONÇALVES; CUNHA, 2017). Percebeu-se em minoria estudos que abordem as capacidades dinâmicas adaptativas, e considerando esta uma lacuna de pesquisa.

Neste sentido a contribuição deste estudo é analisar as Capacidades Dinâmicas de Adaptação, mencionada em alguns estudos como uma pré-condição das capacidades dinâmicas. O objetivo do estudo é **analisar a importância dos fatores que influenciam nas capacidades dinâmicas de adaptação.**

O artigo promove inicialmente uma discussão acerca das diferentes definições de capacidades dinâmicas e sua importância de ser estudada para as organizações. Aprofunda-se então ao seu tema central de capacidades dinâmicas adaptativas, onde diversos autores corroboram suas definições a respeito do tema. Em seguida são apresentados a metodologia, a base de dados, os modelos multinível e analisados os resultados das capacidades dinâmicas adaptativas das empresas. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

## 2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O significado de capacidades dinâmicas e seu papel na criação de valor é repleto de incertezas, porém é de grande importância teórica e prática para com o crescimento e utilização de recursos dinâmicos para manter vantagem competitiva sustentável da empresa em cenários instáveis (ZAHRA et al. (2006).

A partir da evolução da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do conceito de competência organizacional que surgiu a ótica de capacidades dinâmicas (EISENHARDT E MARTIN, 2000; TEECE et al., 1997). Também se expõe que as capacidades dinâmicas aplicam diversos pressupostos da VBR para expor como as empresas ajustam seus recursos para acatar as demandas de um ambiente enérgico (TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al. 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Mills et al. (2002) cita capacidades dinâmicas como a habilidade de uma firma para adaptar suas competências ao longo do tempo. Que corrobora para afirmação de Teece et.al. (1997) onde menciona que a capacidade dinâmica refere-se à habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim de propor mudanças.

O eixo central no processo de originar e modificar recursos alinha-se as intenções da Visão Baseada em Recursos, onde ambas buscam compreender como os recursos são obtidos, absorvidos, combinados ou ampliado para o desenvolvimento de uma capacidade que pode ser uma origem de vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas auxiliam as organizações a tomarem decisões rápidas, pois é neste sentido que elas atuam, seu enfoque principal é sobre as mudanças ocorridas nos recursos organizacionais (TEECE; PISANO, 1994).

No ambiente onde as organizações encontram-se inseridas, o termo “dinâmico” é caracterizado por seu aspecto mutável em relação ao ambiente. Já o termo “capacidade” origina-se da adaptação, integração e reconfiguração na gestão de habilidades ou competências organizacionais (TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al, 1997).

Collins (1996) conceitua capacidades dinâmicas como a criação de estratégias utilizando-se de seus recursos de forma mais rápida que seus concorrentes. Nesta mesma linha, Teece (1994) aponta que as capacidades dinâmicas têm o propósito de relacionar recursos e competências organizacionais a ambientes e mercados caracterizados pelo dinamismo e turbulência na busca de processos de melhoria contínua e inovações.

Conforme Leonard-Barton (1992), capacidades dinâmicas são as capacidades da organização para alcance de posições no mercado de forma inovadora, com intuito de obter vantagem competitiva. Já Martins e Pereira (2006) conceituam que a capacidade dinâmica reflete as habilidades organizacionais de resposta às mudanças de mercado. Para se posicionar melhor no mercado, adquirem vantagens competitivas por meio de inovações. Estas mudanças também dizem respeito sobre a maneira como a organização lida com seu passado e adapta-se ao cenário atual apresentado pelo ambiente externo e interno.

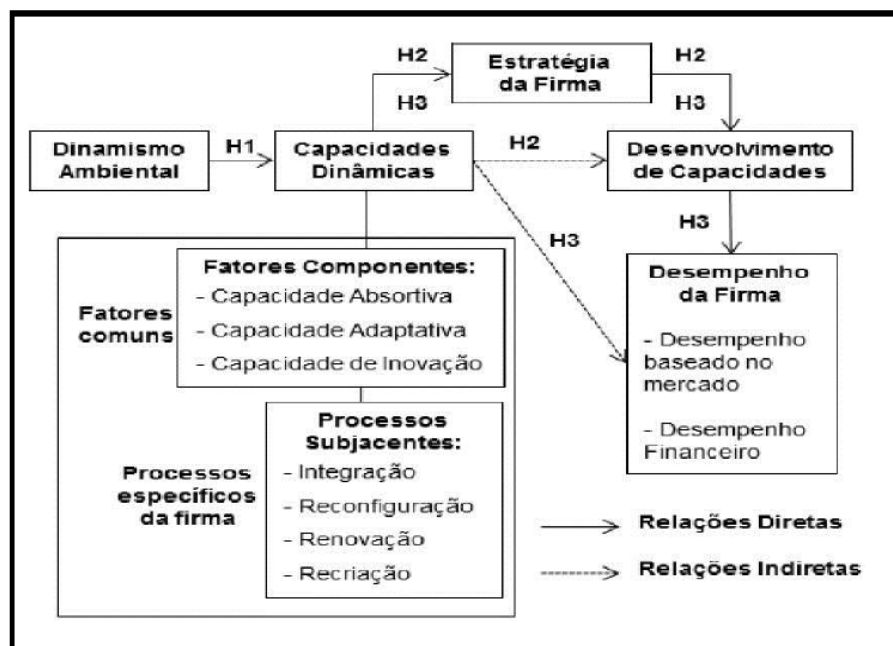
As capacidades dinâmicas indicam uma variedade de questões organizacionais, não somente sobre a dinâmica do ambiente onde está. Uma das ações que influenciam nas capacidades dinâmicas é a aprendizagem, que leva a alterações externas, resultando em pressões internas de mudança, necessitando de aprendizagem. Neste contexto, capacidades dinâmicas são consideradas indispensáveis para a contribuição com os objetivos, resultados e, portanto, do desempenho organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Em outro ponto de vista, as capacidades dinâmicas são correlacionadas ao dinamismo do ambiente. O auxílio é no sentido de que as mudanças rápidas devem influenciar nos processos internos e revelar as capacidades de absorção, adaptação e inovação em busca de vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; WANG; AHMED, 2007).

Eisenhardt (2000), Zollo (2002) e Wang (2007) sugerem outro aspecto sobre as capacidades dinâmicas, onde apontam que o desenvolvimento de mecanismos que determinam ou não existência das capacidades dinâmicas. Evidenciam os mecanismos rotineiros que permitem a reconfiguração das capacidades da organização, permitindo assim a visualização da capacidade dinâmica sob um conjunto de outras competências a partir de uma hierarquia de capacidades.

Em outro ponto de vista, as capacidades dinâmicas são relacionadas ao dinamismo do ambiente. Desta forma, pode se dizer que as mudanças rápidas devem motivar os processos internos despertando capacidades de absorção, adaptação e inchação sempre em busca de vantagem competitiva em relação as outras empresas (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; WANG; AHMED, 2007). A Figura 1 apresenta o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007).

**Figura 1 - Modelo de Capacidades Dinâmicas**



Fonte: Wang e Ahmed (2007, p. 39), (tradução MACHADO, 2015).

O modelo acima julga o dinamismo ambiental como motivador das capacidades dinâmicas, que são compostas por fatores comuns e processos distintos da organização. Estes fatores são formados pela capacidade de absorção, adaptação e inovação. Já os processos são os de integração, reconfiguração renovação e recriação. Associadamente, os fatores e processos determinam a estratégia da empresa. As capacidades têm como finalidade desenvolver novas capacidades que possam colaborar com o desempenho da organização (WANG; AHMED, 2007, p. 39).

Teece (2007) enfatiza que as capacidades dinâmicas podem ser utilizadas para aproveitamento das oportunidades e combate as ameaças, mantendo a competitividade da organização, fortalecendo assim com seu estudo anterior com Pisano e Schuen (1997) da função de se adaptar ao ambiente realizando as mudanças necessárias à organização.

A literatura salienta diferentes categorias de capacidades, que são denominadas como dinâmicas no meio organizacional como: a geração de ideias, o desenvolvimento de produtos,

o desenvolvimento de recursos, desenvolvimento de novos mercados, o desenvolvimento de processos, dentre outras (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

Perante os conceitos apresentados, pode-se expor que alguns autores se referem à capacidade dinâmica como capacidades que se transformam devido as mudanças do ambiente e já outros mencionam como uma fonte de vantagem competitiva as organizações (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

A capacidade dinâmica de uma empresa é a capacidade da mesma em criar, estender ou modificar sua base de recursos propositalmente. (HELFAT et al. 2007). Também afirmam que o conceito de capacidade dinâmica engloba três funções, sendo elas a identificação das necessidades ou oportunidades de mudanças, a formulação de respostas devidas para estas necessidades ou oportunidades e desenvolvimento de cursos e ações que visem estas mudanças.

Os autores, porém afirmam que existem capacidades dinâmicas que não servem as três funções, algumas servem para propósitos diferentes. Colocam que as capacidades dinâmicas sustentam duas funções principais com relação a base de recursos de uma empresa: busca, seleção e criação de recursos e implantação dos mesmos (HELFAT et al., 2007).

Salientando a mudança de recursos e as capacidades de forma sistemática, Wang e Ahmed (2007) apontam capacidades dinâmicas como uma conduta organizacional constante, orientada a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades além de melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta as transformações do ambiente assim atingindo e mantendo a vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas apresentam-se em diversas formas, algumas, por exemplo, permitem que a organização entre em um novo negócio e aumente sua base de negócios, outras capacidades auxiliam a empresa a criar novos produtos e processos produtivos e também existem capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e faze-la crescer constantemente (HELFAT et al. 2007)

Partindo do princípio das diversas formas de interpretação das capacidades dinâmicas segue abaixo o Quadro 1 que demonstra as diferentes classificações para capacidades dinâmicas e seus respectivos autores.

### **Quadro 1 - Diferentes categorias de capacidades dinâmicas**

Classificações	Autores
Capacidades gerenciais	ADNER; HELFAT (2003); ANDREEVA; CHAIKA (2006), PANDZA; RICHARD (2009).
Capacidades de marketing	AHMED (2007); CAVUSGIL et al, (2007); BRUNI; VERONA (2009); MALIK; KOTABI (2009).
Capacidades de absorção	AHMED (2007); COHEN; LEVINTHAL (1990); ZAHRA; GEORGE (2002); LANE et al, (2006); TEECE (2009).
Capacidades de aprendizagem	GOH; RICHARDS (1997); HULT; FERRELL (1997); JEREZ-GÓMEZ et al. (2005).
Capacidade de Inovação	AHMED (2007); LAWSON; SAMSON, (2001); TSAI et.al. (2001); LIAO et al, (2007); TEECE (2009).
Capacidade de Adaptação	AHMED (2007).
Capacidade de geração de ideias	MCKELVIE; KOTABE (2009).
Capacidade de rupturas	MCKELVIE; KOTABE (2009).
Capacidade de geração de novos produtos	MCKELVIE; KOTABE (2009); MCKELVIE; DAVIDSSON (2009).
Capacidade de sentir o contexto ambiente	TEECE (2009)
Capacidade de aproveitar oportunidades	TEECE (2009)
Capacidade gerar mudanças e transformações	TEECE (2009)
Capacidade de sustentação de vantagem competitiva	HAMEL; PRAHALAD (1994); TEECE (2009).

Fonte: Machado, (2015).

Com as classificações apresentadas no Quadro 1, nota-se que muitos autores classificam as Capacidades de uma organização de formas agrupadas, sendo que o que diferencia é a nomenclatura apontada, tendo então diversas categorias. Neste contexto, optou-se pela análise aprofundada da capacidade dinâmica de adaptação. Tendo em vista que a mesma gera mudanças e transformações ao mesmo tempo em que incorpora as mudanças do ambiente, precisando se adaptar e transformar-se (AHMED, 2007; MCKELVIE; KOTABE, 2009; TEECE, 2009).

## 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS ADAPTATIVAS

As capacidades de adaptação, de gerar mudanças e transformações e de rupturas, estão intimamente ligadas, no sentido de a organização ter que gerar mudanças ao mesmo tempo em que incorpora as mudanças do ambiente, se adaptando e se transformando (AHMED, 2007; MCKELVIE; KOTABE, 2009; TEECE, 2009).

Miles e Snow (1978) entendem que a capacidade adaptativa é definida como a eficácia da organização em identificar e aproveitar oportunidade em mercados em crescimento. Fortalecendo esta ideia, Staber e Sydow (2002) afirmam que a capacidade adaptativa foca na busca pela exploração de estratégias, assim absorvendo apenas o que é essencial para a organização.

Starr, Newfrock e Delurey (2004) definem a capacidade de adaptação como a competência que uma organização possui para modificar sua estratégia, seus processos, sua forma de gestão e a estrutura da administração. Corroborando com o pensamento, Dalziell e McManus (2004) afirmam que a capacidade de adaptação é um fator relevante na qualificação da vulnerabilidade e pode ser delineada como o grau em que um sistema pode alterar as situações para se colocar de forma não vulnerável. Assim, pode-se observar que as empresas

agem de forma resiliente e praticam qualidades adaptativas e proativas como resposta (MCMANUS et al.2007).

A adaptabilidade de uma organização está em sua capacidade de absorver impactos imensos sem perder sua essência, ou seja, continuar cumprindo seus ideais e com a missão (SAMPEDRO, 2009). Empresas que possuem este perfil adaptável absorvem rupturas internas e externas e principalmente não deixando ser afetada sua rentabilidade, tendo assim ajustes rápidos e alcançando vantagens extras (MINOLLI, 2000).

A capacidade adaptativa é a sagacidade da organização em aproveitar as oportunidades que o mercado aponta em curto prazo. Se adaptar as mudanças ambientais, alocando seus recursos disponíveis no momento certo (WANG; AHMED, 2007). Nesse sentido, alguns autores consideram a capacidade adaptativa como uma forma de inteligência de negócios (BIEDENBACH ; MULLER, 2012).

Desta forma, a capacidade de adaptação é definida como a capacidade da firma em identificar e acumular oportunidades de mercado (MILES; SNOW,1978; CHAKRAVARTHY, 1982, HOOLEY et al., 1992). Chakravarthy (1982) distingue a capacidade de adaptação da própria adaptação. Ambas fazem parte de uma importante estratégia para empresa, porém ele descreve que a adaptação apenas é um estado final de sobrevivência ótimo, à medida que a capacidade de adaptação foca na busca e equilíbrio eficazes das estratégias de exploração.

Assim pode-se dizer que este tipo de ato de equilíbrio é levado para um nível estratégico e vinculado à perspectiva dos recursos: a capacidade de adaptação mostra-se por meio da flexibilidade estratégica, a flexibilidade específica dos recursos disponíveis e a flexibilidade no emprego destes recursos (SANCHEZ, 1995).

Alvarez e Merino (2003) afirmam que a habilidade de se adaptar as mudanças ambientais e alinhar os recursos internos com a procura externa é de extrema atenção para o crescimento, evolução e sobrevivência em várias empresas. As organizações que possuem níveis altos de capacidade de adaptação apresentam capacidades dinâmicas (TEECE et al.,1997).

Bonelli (1998) cita que a capacidade de adaptação de uma empresa apresenta uma estreita relação com sua competência de estimular recursos, sejam eles financeiros, físicos, tecnológicos, gerenciais e organizacionais.

## 2.2 ESTUDOS CORRELATOS

Neste item são apresentadas pesquisas anteriores que corroboram com a proposta deste artigo.

**Quadro 2 - Estudos correlatos Capacidades Dinâmicas**

<b>Autores</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Itens</b>
Alvarenga, Leite, Freitas, Ruas (2017)	Ambientes de mudança  Capacidades Dinâmicas	QI	Filme 'Recém-chegada	Capacidades dinâmicas Recursos Competências organizacionais Mudanças ambientais Vantagem competitiva.

Veiga, Veiga, Giacomini, Kato, (2014)	Capacidades dinâmicas  Ambiente  Inovação	Et	Indústria farmacêutica	Capacidade de Inovação Capacidade de Adaptação Capacidade de absorção
Silveira, Martins (2017)	Estratégia  Capacidade dinâmica	Qt	Agronegócio	Competência estratégica Capacidade dinâmica Exigências ambientais Recursos
Cardoso, Rosseto, Silva (2017)	Capacidades dinâmicas  Estratégia como prática	QI	Indústria de grande porte Brasileira	Processos Rotinas e procedimentos Mudanças Evolução
Antunes, Ribeiro, Mozzato, Ficagna (2016)	Capacidades dinâmica  Vantagem competitiva	Qt	Cooperativa de crédito	Diferencial Percepção inovadora Recursos e competências
Machado, Dalfovo, Gonçalves, Cunha (2017)	Capacidade dinâmica	Qt	Empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte	Monitoramento de ambiente Capacidade dinâmica
Vieira (2017)	Capacidades Dinâmicas  Desempenho Organizacional	Qt	Mercado de Rastreamento	Inovação Desempenho organizacional Gestão de conhecimento Capacidades dinâmicas
Capelari, Walter, Sausen, Hermes, Welter (2017)	Processo de mudança estratégica	QI	Metalúrgica	Conteúdo da mudança Contexto da mudança Processo da mudança
Dalfovo, Machado, Gonçalves, Machado (2017)	Capacidades Dinâmicas de absorção	Qt	Grandes supermercados	Aquisição Assimilação Transferência Exploração
Serra (2018)	Tensões organizacionais	Qt	Organizações híbridas	Aprendizado Pertencimento Organização Desempenho
Galvão (2017)	Vantagem competitiva	Et	Rede Faz Food - Subway	Atividade de valor Capacidades dinâmicas e ordinárias Recursos estratégicos Recursos potencialmente de valores
Silvério (2017)	Retenção de talentos	Qt	População ativa em Portugal	Orientação para aprendizagem Compromisso Retenção de talentos

				Capacidades dinâmicas
Oktemgil, Greenley (1997)	Capacidade dinâmica Adaptativa	Qt	Empresas Britânicas	Velocidade de resposta Oportunidade de produtos/serviços Atividades de resposta

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

Ao analisar o Quadro 2 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática capacidades dinâmicas, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a mudanças, evolução e estratégias nos ambientes.

A dimensão sobre ambientes de mudança refere-se a Investigar, por meio de um estudo observacional, o conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes (ALVARENGA; LEITE; FREITAS; RUAS 2017). Capelari et al (2017) analisam o processo de mudança estratégica sob a perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas. Já outra pesquisa estudou as dimensões ambiente, capacidades dinâmicas e inovação (VEIGA; VEIGA; GIACOMINI; KATO, 2014). O ambiente que possui como temática a estratégia, trata de propor e validar uma escala para mensuração da capacidade dinâmica do agronegócio (SILVEIRA; MARTINS 2017). Também nesta dimensão, o artigo que menciona as capacidades dinâmicas adaptativas, avalia os fatores que mais influenciam nas mudanças das organizações (OKTEMGIL, GREENLEY, 1997).

Já Cardoso, Rosseto, Silva (2017) abordam a temática Microfundamentos das Capacidades dinâmicas, onde analisam como os micros fundamentos da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática.

Sobre a temática capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, Antunes, Ribeiro, Mozzato e Ficagna (2016) identificam como as capacidades dinâmicas podem se tornar vantagem competitiva. Galvão (2017) identifica as fontes de vantagem competitiva de uma empresa líder no segmento de *fast-food*, no qual se percebe um acirramento da competição resultante de um processo crescente de internacionalização.

Outra dimensão estudada foi Monitoramento do ambiente onde Machado, Dalfovo, Gonçalves, Cunha (2017) analisaram a influência do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas. Já Vieira (2017) na dimensão de correlação investigou a correlação de construtos como capacidades dinâmicas e desempenho organizacional.

Dalfovo, Machado, Gonçalves (2017) com a dimensão Capacidades Dinâmicas na percepção dos gestores dos maiores supermercados de uma região do Sul do Brasil. Outra dimensão analisada foram as tensões organizacionais, onde Serra (2018) analisa de que forma a presença de tensões organizacionais pode ser uma potencial impulsionadora de capacidades dinâmicas em organizações híbridas.

Por fim, Silvério (2017) ao verificar o ambiente de retenção de talentos analisa de que forma é que a gestão e retenção de talentos podem influenciar as capacidades dinâmicas nas organizações.

Foi possível identificar que a maioria dos estudos empíricos são de caráter quantitativo, o que permite inferir que existe uma preocupação pela academia em definir e generalizar o tema capacidades dinâmicas. Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos se delinearão para empresas de médio e grande porte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta fase dissertam-se os procedimentos metodológicos que serão aplicados para obter as informações pertinentes para a conclusão do projeto. Serão demonstrados a maneira que a amostra estudada deverá ser selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. Para Rampzzo (2002) a pesquisa descritiva busca descobrir sua natureza e características observando, registrando, analisando e correlacionando fatos e variáveis sempre com a maior precisão possível.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Para Gressler (2004) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela formulação de hipóteses e tem como princípio a intenção de garantir a precisão nos resultados estabelecendo assim uma relação de causa e efeito apoiando suas conclusões em dados estatísticos.

A população do estudo são empresas do Ramo Indústria, Comércio e Serviços no Sul dos Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Conforme Shaughnessy e Zechmeister (2002) este tipo de amostragem não garante que cada elemento da população tenha igual chance de ser incluído na amostra.

O questionário aplicado confirma os fatores de influência sobre o tema capacidade dinâmica adaptativa que são: Oportunidades de produtos/serviços; Complexidade de Mercado, Atividades de Marketing e Velocidade de Resposta. 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 foi de aproximadamente de 5%, obteve um total mínimo de 353 respondentes.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) o método de pesquisa questionário consegue medir com maior exatidão o que se deseja.

O questionário utilizado (Apêndice A) buscou identificar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Adaptação com base no estudo de Oktemgil e Greenley (1997). O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e inquérito. O questionário possui 14 questões e utiliza escala likert de 7 pontos.

**Figura 2 - 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.

Para Creswell (2010) a análise descritiva dos dados é realizada através dos índices retirado da média, desvio padrão e variância das respostas. A partir do questionário aplicado nas empresas dos ramos Indústria, Comércio e Srvços de Santa Catarina, SC.

Por meio dos cálculos de média, desvio padrão e correlação de Pearson, será utilizada a estatística descritiva para análise dos dados quantitativos. Os cálculos de média e desvio padrão contribuem com informações específicas e importantes das variáveis pesquisadas através de um



Total	100%		100%		100%		100%
-------	------	--	------	--	------	--	------

Fonte: Elaboração Própria (2018).

A amostra coletada é heterogênea, sendo cerca de 58% do ramo de Comércio e Serviço, e 42% Manufatura. Também se verifica uma ótima distribuição dentre os portes das organizações analisadas. Em contrapartida, nota-se uma maior concentração 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 Adaptação**

Variáveis	Questões	N	Média	Desvio padrão
OP_01	Existe índice de sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços	353	4,9547	1,36855
OP_02	Existe índice de sucesso com as mudanças em produtos/serviços	353	5,0397	1,26743
OP_03	Existe índice de obsolescência com os produtos/serviços (defasados)	353	4,2663	1,62454
CM_01	O comportamento de compra do consumidor é de alta complexidade	353	4,8074	1,57475
CM_02	A rivalidade competitiva é de alta complexidade	353	5,0028	2,15783
CM_03	A dificuldade para a produção de produto/serviço é de alta complexidade	353	4,8584	1,65223
AM_01	Nós monitoramos regularmente as mudanças do mercado	353	5,1955	1,48430
AM_02	Frequentemente adotamos novas técnicas de marketing	353	4,6856	1,63944
AM_03	Alocamos uma parte substancial de nossos recursos as práticas de marketing	353	4,4164	1,71539
AM_04	Damos atenção devida ao serviço de pós-vendas	353	5,0057	1,63588
VR_01	As modificações de produto/serviço costumam ocorrer mensalmente	353	4,0793	1,76759
VR_02	As alterações de preço costumam ocorrer mensalmente	353	3,4844	1,91745
VR_03	As campanhas publicitárias costumam ocorrer mensalmente	353	4,0283	1,90075
VR_04	Os programas de venda costumam ocorrer mensalmente	353	4,3428	1,85675

Fonte: Da pesquisa (2018).

Após a coleta e análise dos dados, onde foram calculadas as médias e desvios padrões, foi possível verificar dentro de cada dimensão a questão obteve maior evidência dentre as outras, ou seja, aquelas que de alguma forma obtiveram maior número de respondentes respondendo igualmente para a média, e as questões que obtiveram o maior número de respondentes respondendo de forma heterogeneia.

No que se refere a Oportunidade de Produtos e Serviços, a questão que obteve a maior média foi a OP\_02, que questiona o índice de sucesso quanto a mudança de produtos e serviços com média de 5,0397, esta questão foi também a que atingiu o menor desvio padrão, no valor de 1,26743 dentre todas do questionário. A outra questão com uma média muito próxima a OP\_02 foi a questão OP\_01 com média de 4,9547 que analisa o índice de sucesso no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Desta forma, se pode perceber o quanto as empresas estão em busca de se desenvolverem, melhorar e criar e estarem sempre à frente do mercado se adaptando e criando cada vez mais vantagem competitiva. Também é possível verificar que as empresas estão preocupadas com a satisfação do cliente, se adaptando as exigências e mudanças do mercado consumidor.

Já na dimensão Complexidade de Mercado a questão que atingiu a maior média foi a CM\_02 com uma carga de 5,0028 que menciona a rivalidade como alta complexidade, analisando o motivo desta maior média, é interessante analisar que a mesma questão foi a que possuiu maior desvio padrão, com 5,0028, ou seja, a que houve maior discrepância entre os respondentes. Esta diferença pode se dar devido a algumas empresas serem líderes de mercado, sendo elas as que ditam o ritmo de mercado, ou seja, não se torna de alta complexidade, porém quando se analisa uma pequena e média empresa, este desafio é muito grande, pois ela ainda precisa se moldar aos seus concorrentes.

Na dimensão Atividades de Marketing foi possível verificar que a questão que recebeu a maior média, ou seja, teve os resultados mais altos e positivos, foi a AM\_01 com uma média de 5,1955 onde menciona sobre o monitoramento do ambiente referente às mudanças externas. Isso demonstra a preocupação das empresas perante a todo o cenário externo a organização, de forma que isso contribua positivamente, para assim adotar formas de comunicação assertiva, tanto para a questão de vendas e de pós-vendas.

Por ultimo, tem-se a dimensão de Velocidade de Resposta, onde foi verificado que a questão que auferiu a maior média foi a que menciona sobre os programas de vendas mensais da organização. Com este resultado, observa-se a frequência dos programas de vendas das empresas, que ocorre mensalmente, pois é baseado em políticas de preço, negociações com fornecedores, períodos de crise no setor e também os períodos onde a empresa consegue aumentar suas vendas devido às condições de mercado. Acredita-se que todos esses fatores influenciam no preço dos produtos/serviços, fazendo assim que as empresas se adaptem mensalmente para conseguir sempre atingir um resultado positivo.

A pesquisa teve também a finalidade de analisar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação, e também perceber quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que possam ser mais bem explicados. Para tanto, habitualmente aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Esta análise também é utilizada para desconsiderar as perguntas que não tenham relevância para o Modelo Estrutural.

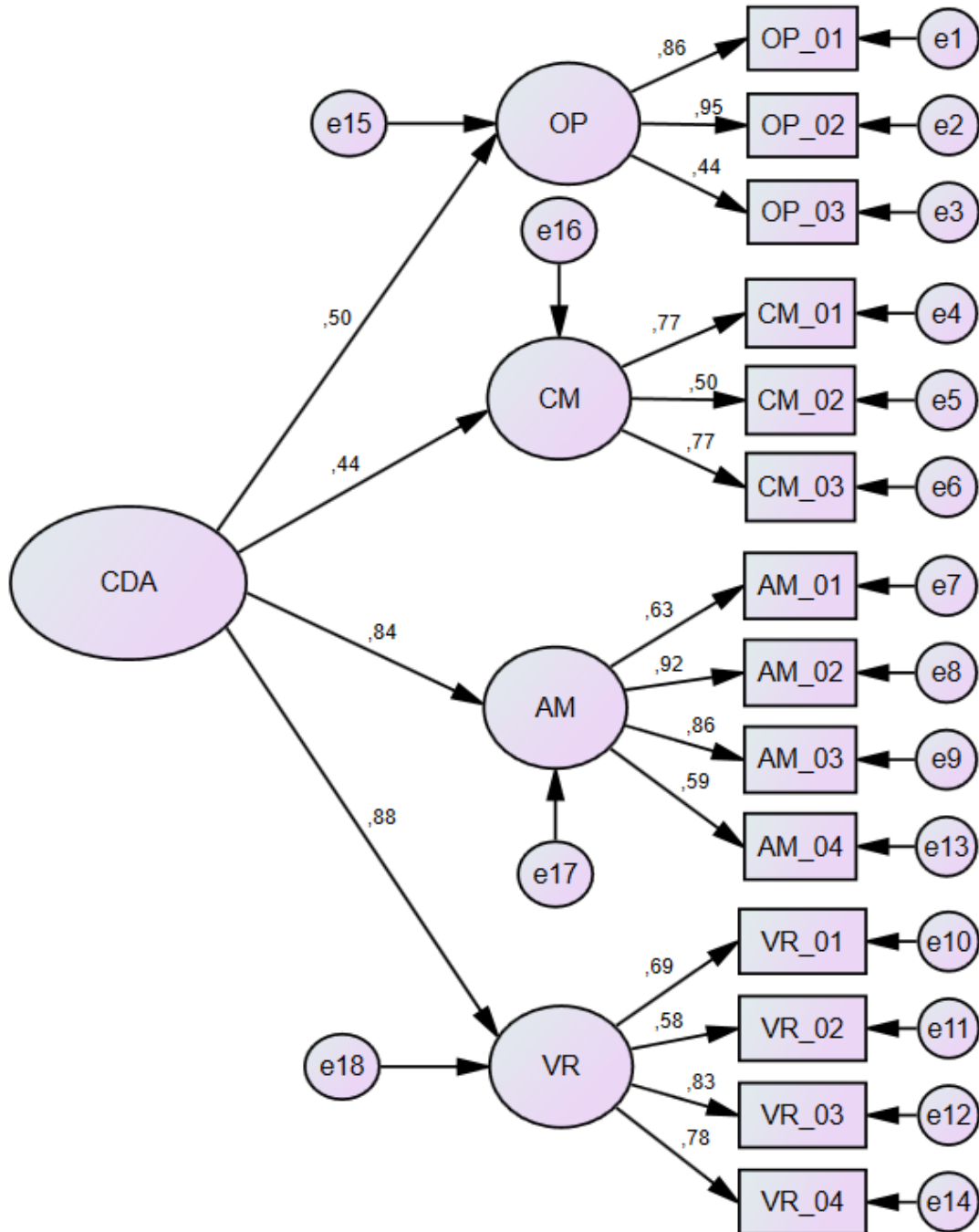
A Dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação é composta por quatro sub dimensões: Oportunidades de Produtos e Serviços (OP), Complexidade de Mercado (CM), Atividades de Marketing (AM) e Velocidade de Resposta (VR) foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com auxílio do trabalho de OKTEMGIL, M; GREENLEY, G. (1997).

Foi utilizada a tática de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação. A depuração foi feita com o propósito de compor 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).

No arranjo e validação dos fatores que constituem as Capacidades Dinâmicas de Adaptação, os padrões de cargas fatoriais necessitam que os índices sejam estatisticamente expressivos, pois nesta etapa o objetivo é apurar a escala de medidas. A dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação foi mensurada por quatro sub dimensões de primeira ordem.

Logo após é evidenciado o modelo de mensuração dos fatores. Antes da análise de todos os fatores isoladamente apresentarem-se adequadas, expõe-se a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação.

Figura 3 - Dimensão Final de segunda ordem da Capacidades Dinâmicas de Adaptação



Fonte: Da Pesquisa (2018)

A Figura 3 apresenta o modelo de mensuração de cada dimensão com suas respectivas variáveis (questões). Percebe-se que todas as cargas padronizadas obtiveram valores acima de 0,4.

No que tange a dimensão Oportunidades para Produtos e Serviços, a questão que mais influencia foi “OP02 – Existe índice de sucesso com as mudanças em produtos/serviços”, com

score de 0,95 (95%). Nesse sentido, alguns autores consideram a capacidade adaptativa como uma forma de inteligência de negócios (BIEDENBACH; MULLER, 2012). Desta forma é possível verificar que as mudanças realizadas são feitas para melhor atender seus clientes, obtendo maior sucesso na organização conforme resultado obtido pelos respondentes.

Já, em se tratando de Complexidade de Mercado o maior score fatorial foi para as questões “CM01 – O comportamento de compra do consumidor é de alta complexidade” e CM03– A dificuldade para a produção de produto/serviço é de alta complexidade” as duas com um valor de 0,77 (77%). Deste modo, Starr, Newfrock e Delurey (2004) definem a capacidade de adaptação como a competência que uma organização possui para modificar sua estratégia, seus processos, sua forma de gestão e a estrutura da administração. Ao analisar os resultados obtidos pelos respondentes se pode mensurar o comportamento do consumidor como complexo, porém de grande importância, desta forma as organizações adaptam suas estratégias e seus processos, bem como sua produção para maior eficiência e resultados.

Na dimensão Atividades de Marketing tem-se destaque para a questão “AM02 – frequentemente adotamos novas técnicas de marketing” com um score fatorial de 0,92 (92%). Miles e Snow (1978) corroboram afirmando que a capacidade adaptativa é definida como a eficácia da organização em identificar e aproveitar oportunidade de mercados em crescimento. Com o resultado atingido pelos respondentes, foi verificado que as empresas adotam novas técnicas de marketing, como o crescente aumento das mídias sociais como principal meio de comunicação para aumento do sucesso da organização.

A variável “VR03 – as campanhas publicitárias costumam ocorrer mensalmente” pertencente à dimensão Velocidade de Resposta obteve um score fatorial de 0,83 (83%). Neste sentido, examina-se com o resultado apurado dos respondentes onde se concentra uma grande força dentro das campanhas publicitárias, o que demonstra a velocidade que as empresas possuem para agitar o mercado consumidor, instigando-o a compra. Juntamente com esta ideia, Wang e Ahmed (2007) afirmam que a capacidade adaptativa é a sagacidade da organização em aproveitar as oportunidades que o mercado aponta em curto prazo aproveitando de sua capacidade de se comunicar com o ambiente externo assim aumentando sua visibilidade. Isto significa se adaptar as mudanças ambientais, alocando seus recursos disponíveis no momento certo.

A representação dos quatro fatores compondo as Capacidades Dinâmicas de Adaptação demonstraram integrar essa dimensão. Oportunidades para Produtos e Serviços obteve um escore de 0,50 (50%), a Complexidade de Mercado 0,44 (44%), as Atividades de Marketing 0,84 (84%), e Velocidade de Resposta 0,88 (88%). Percebe-se então que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,4. Valida-se, aqui o constructo proposto por OKTEMGIL, M; GREENLEY, G. (1997), na amostra estudada.

Dentre todas as quatro dimensões analisadas e inseridas nos questionários da amostra o que mais se destacou foi a Velocidade de Resposta. Sanchez (1995) fortalece este resultado elucidando que a capacidade dinâmica das empresas se mostram por meio de sua flexibilidade de seus recursos disponíveis e no emprego dos mesmos, desta forma ditando a velocidade com que a empresa consegue equilibrar seu nível estratégico. Com este resultado e fazendo a ligação com a teoria de Sanchez (1995) consegue-se perceber que quanto mais as empresas estiverem preparadas e flexíveis para mudanças, sejam elas, operacionais, de produtos, processos, propaganda, precificação, mais ela consegue se adaptar rapidamente e continuar se mantendo competitiva dentro do mercado que atua. Pode se ainda considerar, que se encontram nos segmentos pesquisados empresas de micro e pequeno porte, que são quase 50% dos respondentes do estudo, e este cenário de adaptação e a velocidade de resposta precisa ocorrer

por questões de sobrevivência do negócio. E em contrapartida as empresas de médio e grande porte para manterem-se competitivas. Assim, os resultados apontam a velocidade de resposta como inerente ao ambiente organizacional onde encontram-se inseridas e uma das Capacidades Dinâmicas fortemente percebida no estudo.

Uma comparação interessante a ser analisada também é sobre o constructo feito pelos autores Oktemgil e Greenley (1997), onde foram analisadas 407 empresas britânicas que foi investigado uma combinação de variáveis de capacidade dinâmica adaptativa. Diferentemente deste estudo, o estudo realizado pelos autores foi feita a comparação dividindo as 407 empresas em dois grandes grupos aleatoriamente. E assim por seguinte analisadas as respostas e verificado em qual dimensão se concentra maiores cargas fatoriais onde influenciam nas capacidades dinâmicas adaptativas.

Baseando no resultado final da pesquisa dos autores, tendo em vista a comparação feita, foi verificado que um grupo de empresas se sobressaiu pela forma que monitora seu ambiente e possuem um grande potencial na modificação dos produtos quando há necessidade. Desta forma verifica-se que apesar da divisão em dois grandes grupos, as dimensões que se sobressaem e ficam em evidência, ou seja, que possuem uma carga fatorial maior e influenciam de forma mais significativa, são as mesmas que influenciaram no presente estudo, Oportunidades de Produtos e Serviços, Complexidade de Mercado, Atividades de Marketing e Velocidade de Resposta O que demonstra uma confirmação dos fatores propostos para mensurar as Capacidades Dinâmicas de Adaptação por Oktemgil e Greenley (1997) nas empresas britânicas, que foram replicados em um estudo de realidade econômica diferente no Sul do Brasil.

Consideraram-se também, além das cargas fatoriais na Tabela 5, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes quatro fatores.

**Tabela 4 - Índices de ajuste do modelo Capacidades Dinâmicas de Adaptação**

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
GL	-	71
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	3,24
RMSEA	$< 0,10$	0,08
TLI	$> 0,90$	0,91
CFI	$> 0,90$	0,93
PNFI	$> 0$ e $< 1$	0,70
NFI	$> 0,90$	0,90

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No que tange ao ajustamento do modelo, segundo as sugestões dos índices de modificação encontrados no próprio software estatístico SPSS, através do *plug-in* AMOS, foram inseridas correlações entre fatores. Desta forma, os indicadores de ajustamento absoluto:  $\chi^2/GL$  apresentaram índice de 3.24 ficando um dentro do nível esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al, 2009). O indicador *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) ficou com índice de 0,08 conforme o esperado de  $<0,10$  (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) indicou o valor

0,90; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,91 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,93. Nota-se que os índices de ajuste incremental estão todos conforme do indicado.

Ao que se refere aos indicadores de ajuste parcimonioso, usou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,70 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al, 2009). Então, diante dos indicadores demonstrados, os resultados indicam que as medidas do Modelo da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Adaptação, na amostra pesquisada, denotam relações entre os fatores, propondo a validação deste modelo de medição para o constructo.

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 constructo e também atender ao objetivo de caracterizar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Adaptação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto realizado teve o intuito de analisar a importância dos fatores que influenciam nas capacidades dinâmicas de adaptação um tema ainda pouco explorado como fatores nos estudos empíricos a respeito das vantagens competitivas das organizações. A coleta de dados para análise foi feita por meio de um modelo de capacidade dinâmica de adaptação baseado em Oktemgil e Greenley (1997), um estudo britânico.

Com o estudo foi possível verificar concordâncias importantes para firmar as teorias propostas a respeito do tema capacidade dinâmica adaptativa sugerida por vários autores. Desta forma também foi analisado o quão é difícil de conseguir medir as CDA, sendo ela uma teoria tão inovadora e tão pouco estudada e colocada em prática para análise das organizações.

Os resultados confirmaram que os quatro fatores (dimensões) influenciam o desempenho adaptativo das empresas, porém em diferentes níveis. Como visto os fatores de AM (Atividade de Marketing) e VM (Velocidade de Mercado) apresentaram maior impacto defronte a todas as quatro. Desta forma, verifica-se que quanto mais e/ou mais rápido as empresas respondem ao mercado, seja com marketing, seja identificando uma melhoria de processo, ela estará mais adaptada e terá melhores resultados gerando vantagem competitiva.

A OP (Oportunidade para Produtos e Serviços) corrobora com o estudo da capacidade dinâmica, tendo uma influência significativa, evidenciando que sempre que há um resultado expressivo quando a organização se preocupa com o melhoramento ou criação de novos produtos para melhor atender seus clientes e não entrarem em obsolescência.

No entanto, quando analisado a CM (Complexidade de Mercado) verifica-se que há uma certa influência, porém numa carga muito mais baixa comparada a AM e VM e ainda menor também que a OP. Assim, a análise que se tem é de que a Complexidade de Mercado é o fator que menos contribui para as Capacidades Dinâmicas de Adaptação, visto que o ambiente organizacional apontado pela literatura é complexo. Porém ainda foram apresentados valores significativos, tendo em vista que são fatores primordiais que influenciam na mudança dentro da organização.

No modelo atual, procurou-se analisar como a capacidade dinâmica adaptativa é utilizada dentro das empresas de forma que suas variáveis tenham intensidades diferentes de influencia. Conforme observado por Oktemgil e Greenley (1997) em sua análise em 407

empresas britânicas, foi verificado que as mesmas variáveis com maior influência ocorreram no presente estudo. Ou seja, as empresas procuram se adaptar ao mercado aumentando sua velocidade de resposta e utilizando suas ferramentas de marketing para poderem sempre se manter competitivas.

As empresas hoje procuram manter níveis mínimos de estrutura e capacidade técnica, para assim realizar as melhores práticas possíveis, porém estas práticas não geram mudanças significativas. As capacidades dinâmicas têm o propósito de relacionar recursos e competências organizacionais a ambientes e mercados caracterizados pelo dinamismo, turbulência na busca de processos de melhoria contínua, afirma Teece (1994). Ou seja, é nesse momento onde a empresa consegue criar, inovar, adaptar, analisar e obter maior vantagem competitiva.

A adaptação depende principalmente de outros quatro fatores dinâmicos: velocidade de resposta e de marketing, oportunidades de produtos e complexidade de mercado. Estes fatores devem ser monitorados e aprimorados constantemente, à medida que se relacionam entre eles em diferentes níveis. Este modelo auxilia e destaca quais as capacidades dinâmicas necessárias para transformar as mudanças que ocorrem externamente em vantagem competitiva dentro da organização.

O presente estudo possui algumas limitações, ou seja, ainda existem muitos outros elementos que influenciam a capacidade das empresas de serem dinâmicas e se adaptarem. Alguns desses outros fatores são externos à empresa, em grande parte.

No entanto, isolamos as capacidades e as rotinas para compreender os recursos fundamentais da adaptação e das capacidades dinâmicas. Pesquisas adicionais devem investigar se determinados níveis de capacidade adaptativa são alcançados de forma planejada ou reativa. Também podem avaliar se as empresas com alta capacidade adaptativa podem influenciar parte do ambiente externo

Finalmente, esse modelo foi conduzido utilizando empresas brasileiras, no Sul do Brasil em uma amostra heterogênea de empresas de pequeno, médio e grande porte, no segmento de manufatura, comércio e serviços. Sua replicação em outros contextos pode revelar resultados diferentes e novas ideias, bem como a estratificação por segmento e porte podem nos demonstrar novos índices.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, V. S., MERINO, T. G. **The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions.** Organization Studies, 2003.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**, 4 ed. Florianópolis: Editora da USFC, 2001.

*BIEDENBACH, T., & MULLER, R. Absorptive, innovative and adaptative capabilities and their impacto on Project and Project portfolio performance. Project Management, 2012.*

BONELLI, R. **A note on foreign direct investment (FDI) and industrial competitiveness in Brazil.** Rio de Janeiro: Ipea, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAKRAVARTHY, B.S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, 1982.

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

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DALZIELL, E. P; MCMANUS, S. T. **Resilience, vulnerability and adaptive capacity: Implications for systems performance**. Proc. Int. Forum for Engineering Decision Making (IFED), Switzerland, 2004.

EISENHARDT, K.; MARTIN J. **Dynamic capabilities: what are they?** **Strategic Management Journal**, October–November Special Issue, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ed. São Paulo, 2003.

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

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEL FAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999.

LEONARD-BARTON, D. Core **Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development**. **Strategic Management Journal**. v, 13, 1992.

MALIK, O. M.; KOTABE, M. Dynamic Capabilities, Government Policies, and Performance in Firms from Emerging Economies: Evidence from India and Pakistan. **Journal of Management Studies**, v.46, n.3, p. 421-450, 2009.

MCMANUS, S., SEVILLE, E., BRUNSDON, D., & VARGO, J. **A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations**. New Zealand.2007.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

- MILLS, J.; PLATTS. K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy ad performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002
- MINOLLI, C. B. **Empresas resilientes**. Algumas ideas para construí-las. MBA – UCEMA (2000).
- OKTEMGIL, M; GREENLEY, G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies, **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 7, p.445-466, 1997.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo, 2002.
- SAMPEDRO, J. **Ingenio estratégico**. Reliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. (2009).
- SHAUGHNESSY, John; ZECHMEISTER, Eugene; ZECHMEISTER, Jeane. Metodologia de pesquisa em psicologia. 9 ed. AMGH, 2012.
- STABER, U., SYDOW, J. **Organizational adaptive capacity: a structuration perspective**. **Journal of Management Inquiry**, 2002.
- STARR, R., NEWFROCK, J., & DELUREY, M. **Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy** Published, 2004.
- TEECE D, PISANO G, SHUEN A. **Dynamic capabilities and strategic management**. **Strategic Management Journal**. v.18, p.509-533, 1997.
- TEECE, D.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of the firms: an introduction**. Industrial and Corporate Change, Oxford, 1994.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Dynamic Capabilities: A review and research agenda**, **International Journal of Management Reviews**, 2007.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda**. **Journal of Management Studies**, v.43, n.4, 917-955, 2006.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**, **Organization Science**, v. 13, 339–351, 2002.