

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

Danúbia Rodrigues – Centro Universitário Sociesc de Blumenau – danubia.ceduphh@gmail.com

Professora Dra. Mirian Magnus Machado – Centro Universitario Sociesc de Blumenau –  
mirianmagnus@gmail.com

### 1 INTRODUÇÃO

As capacidades dinâmicas organizacionais estão elencadas à habilidade da empresa em desenvolver novas maneiras de vantagem competitiva consistindo na capacidade de agregar, estruturar e ajustar suas competências enfrentando da melhor maneira possível as rápidas mudanças do ambiente externo. (SILVA, et al. 2019).

A capacidade de inovação é um importante ponto que vem se desenvolvendo e discutido em diversos meios, dentre eles o universo corporativo onde é visto como um processo de alinhamento dos recursos, conhecimento, habilidades e competências, formando assim a capacidade para as organizações aperfeiçoarem além de seus produtos e serviços, também seus processos internos de trabalho e sistemas, obtendo assim maior desempenho no ambiente competitivo. (SILVA, et al. 2019).

Os incessantes desenvolvimentos de novas tecnologias digitais estão modificando empresas de todos os ramos e setores, desde manufatura até o setor de prestação de serviços. A nanotecnologia está entre as principais para revolucionar indústrias farmacêuticas enquanto indústrias até então diversificadas como entretenimento, informação e mídias de comunicação iniciaram sua caminhada para o mesmo ponto. A integração global de redes e infra-estrutura s comerciais está tornando algumas economias medianas em economias potentes, como China, Índia e Brasil. (FACÓ, 2009).

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

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

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

## **2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

De acordo com Maciel e Augusto (2015), a estratégia empresarial juntamente com a crescente complexidade dos ambientes internos e externos das organizações, levando em consideração as alterações estruturais, tecnológicas além dos relacionamentos hierarquizados envolvendo todos os agentes, é verificada pelo lado conceitual e pela perspectiva competitiva a estratégia como geradora de vantagem competitiva pode ser vista sob a perspectiva interna e externa. Louzada, Gonçalves e Ferreira (2017) defendem que a vantagem competitiva se origina em duas partes: endógenas que são compostas por recursos que estão disponíveis para a empresa a partir de decisões dos gestores; e as exógenas, constituídas por características no ramo em que a empresa está inserida, como o tipo de competição e a diligência do segmento.

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

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

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

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

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

Continuando com as ideias de Teece (2007), a partir do momento que a empresa identifica uma nova oportunidade, é necessário a obtenção da capacidade de design de processos, produtos ou novos serviços, incluindo arquitetura dos produtos, além de tecnologia, modelagem de negócio e também o gerenciamento da marca. Segundo pensamento de Guimarães, Severo e Senna (2015),

para a inovação acontecer é necessário um ambiente criado para tal, onde haja condições de interação entre as pessoas com comunicação, aprendizado e ensinamento, instituindo um ambiente para troca e geração de conhecimento, podendo esta ser considerada uma Capacidade Dinâmica.

As capacidades dinâmicas se baseiam na Visão Baseada em Recursos (RBV), mostrando como as organizações adéquam os recursos necessários para atender as determinações do mercado altamente dinâmico, permitindo que as organizações respondam as exigências externas de modo rápido. (MACHADO et al. 2017).

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

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

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

Andreeva e Chaika (2006) definem capacidades dinâmicas como um conjunto de elementos dentro da empresa que permitem as organizações se renovarem mediante alterações no mercado. Para as autoras, as capacidades dinâmicas são responsáveis pela renovação das competências já existentes na empresa e manterem a posição ocupada no mercado durante um grande período. As capacidades dinâmicas contribuem de modo considerável, considerando que promovem reação proativa nos ambientes em processo de mudança, possibilitando o desenvolvimento de competências com diferenciais e retorno financeiro apropriado, até os concorrentes copiarem estas competências.

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

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

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

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

Wang e Ahmed (2007) defendem capacidades dinâmicas como uma orientação para o comportamento das empresas, para que haja constante integração, reconfiguração, renovação além

de recriação dos recursos e capacidades empresariais, além de ter constante atualização de suas capacidades essenciais de acordo com as mudanças do ambiente para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

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

Os autores acreditam que o desenvolvimento das capacidades das empresas são resultados das capacidades dinâmicas ao longo do tempo e são discutidas com frequência e evidenciadas em pesquisas, como na obra de Figueiredo (2003) onde demonstra que as capacidades dinâmicas desempenham uma função muito importante no acúmulo de capacidade tecnológica em duas empresas siderúrgicas brasileiras. (WANG; AHMED. 2007).

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

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

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

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

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

## 2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Howaldt, Domanski e Kaletka (2006) contextualizam a inovação pressupondo a inovação social, onde os indivíduos precisam se tornar pertencentes a uma nova cultura de empoderamento, para realizar alterações sociais consideráveis. Deste modo as inovações na sociedade precisam estimular os cidadãos para participarem energeticamente da inovação dos processos existentes aprimorando assim a capacidade inovadora da sociedade.

Drucker (1986), percebe a inovação como um elemento que é possível ser aprendido e colocado em prática, sendo uma ferramenta para os gestores onde as mudanças são percebidas como oportunidade para negócios alternativos.

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

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

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

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

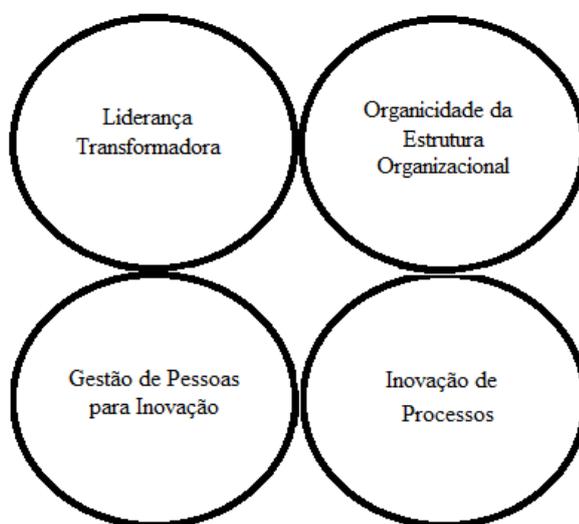
A análise da literatura realizada pelos autores Crossan, Apaydin (2010) referente inovação, confirma que a variável denominada aprendizagem organizacional é considerado um fator determinante do processo inovador.

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

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

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

**Figura 01 - Capacidades de Inovação**



Fonte: Valladares (2012, p.34)

### **Liderança Transformadora**

Podsakoff et al. (1990, p. 108) defendem que a liderança transformadora permite que os seguidores tenham conhecimento da importância e dos valores resultantes de seus trabalhos. A ideia criativa é o princípio para a inovação, onde a efetivação de algum novo processo ou projeto é fruto de uma boa ideia e também que o ambiente seja favorável. A criação deste ambiente e sua manutenção é papel do líder transformador. Este líder também precisa inspirar os colaboradores na construção do futuro da organização, também a terem orgulho, respeito e serem competentes, além de incentivar e apoiar o desenvolvimento humano. Precisa impulsionar a participação, confiança e cooperação entre os indivíduos e instigar o pensamento “fora da caixa” baseado em desafios. (VALLADARES, 2012).

### **Organicidade da Estrutura Organizacional**

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

### **Gestão de Pessoas para inovação**

Valladares (2012) afirma que para haver um processo de inovação é preciso ter profissionais capacitados e motivados com autonomia, que trabalhem em equipe em um ambiente favorável para

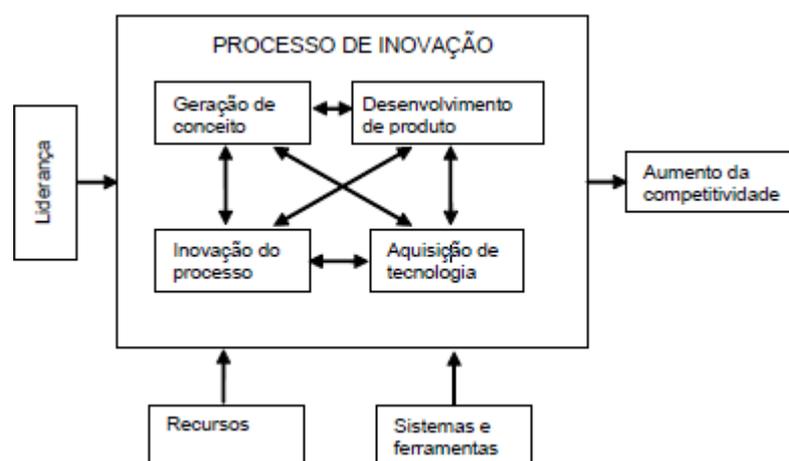
criação de ideias. Muitos autores mostram que para estes profissionais terem apoio, a gestão de pessoas para inovação necessita entender alguns aspectos: o que estimula a motivação para os colaboradores e criativos e inovarem; precisam de autonomia; foco nos propósitos no caminho da inovação e precisa compreender também o feedback por meio de avaliação de desempenho, reconhecimento e retribuição. Além de outros pontos como o embasamento na valorização da competência, iniciativa e inovação para a promoção de colaboradores.

### Inovação de processos

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

Para complementar, o esquema de Chiesa, Coughlan e Voss (1996, p. 108), tem como embasamento o processo de inovação, resultando em um aumento na produtividade. O líder determina o processo de inovação que é afetado pela disponibilidade ou não de recursos e pelas ferramentas de gestão da empresa, conforme imagem 02.

Figura 02 – Processo de Inovação



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

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

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

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
---------	----------	----------	-------

LAVANDOSKI, J. (2016) SILVA, J. SANCHEZ, A. PINTO, P.	Melhoria no processo.	Vinícolas com enoturismo	Desenvolvimento Capacidades Dinâmicas Mudança estratégica
WEBBER, C. (2016) VANIN, M. SEVERO, A.	Processo de inovação	Empresas do setor de varejo	Inovação Tecnologia Varejo Omnichannel (alinhamento canais de distribuição)
SILVA, M. (2018) DANJOUR, M. MEDEIROS, B. ANEZ, M.	Capacidade dinâmica e inovação	Academias	Capacidades Dinâmicas Inovação Detecção Captura Reconfiguração
CASSOL, A. (2018) MARIETTO, M. RIBEIRO, I. BALDI, B.	Orientação empreendedora e capacidade de inovação	Pequenas e Médias empresas	Orientação empreededora Capacidade de inovar Micro e Pequenas empresas Empreendedorismo Inovação
LIRA, A. (2019) GOMES, M. CAVALCANTI, V.	Estratégia	Não se aplica	Estratégia empresarial Estratégia de produção Competitividade
KURNIAWAN, R. (2016) CHRISTIANANTA, B.	Cooperação e Capacidade Dinâmica	Não se aplica	Sinergia da cooperação Capacidade dinâmica Desempenho dos negócios Estratégia de Rede de Fornecedores Estratégia de desenvolvimento de negócios
CANIZARES, J. (2017) ATONDO, G.	Capacidade Dinâmica	Empresas de manufatura	Processo de Design Capacidade dinâmica Gerenciamento de design
TEECE, D. (2018)	Estratégia	Empresas de serviço	Co-especialização Ativos intangíveis Inovação Ecossistemas de negócios Empreendedorismo Capitalismo gerencial

			Competitividade global
OWOSEN, A. (2018) TWINOMURINZI, H.	Capacidade Dinâmica	Pequenas e médias empresas	Economia em desenvolvimento Capacidade dinâmica Sistemas de informação Aplicações móveis Médias empresas
VARGAS, S. (2019) RIVERA, H. A.	Capacidade Dinâmica	Empresa AIA (Architects and Associate Engineers)	Resiliência empresarial Turbulência Capacidades dinâmicas
OKUWA, J. (2019) ONUOHA, B.	Capacidade Dinâmica e Agilidade Organizacional	Empresas de manufatura	Capacidade dinâmica Agilidade organizacional Capacidade de detecção e apreensão Capacidade de resposta e flexibilidade Configurando capacidade

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

Ao verificar o Quadro 1 que trata dos estudos relacionados à capacidade dinâmica das empresas de manufatura, comércio e serviço, observa-se que as principais abordagens tratam da capacidade dinâmica das empresas, de melhorar os processos instaurados, orientar os gestores para o empreendedorismo, para estratégia e cooperação.

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

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

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

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

Sobre capacidade dinâmica os autores Kurniawan; Christiananta (2016) realizaram um estudo para analisar que as ações alinhadas com a cooperação e capacidade dinâmica influenciam no desempenho organizacional de modo mais produtivo. Os autores Canizares e Atondo(2017) analisaram a capacidade dinâmica no processo de design e identificou estratégias para manufatura das empresas ligadas ao desenho industrial. Já os autores Owoseni e Twinomurinzi (2018) analisaram a relação entre uso de aplicativos e a produtividade, inclusive com aplicativos gratuitos para otimizar processos permitindo que sejam realizados com mais rapidez e praticidade.

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

Quanto ao segmento, é possível perceber uma preocupação para a obtenção de vantagens competitivas, onde os gestores precisam perceber as mudanças no mercado e iniciar processos de melhorias e adaptações assim que possível, além de implementarem aperfeiçoamentos tecnológicos para agilizar os processos além de desenvolver a estratégia da empresa de modo que envolva os colaboradores de todos os setores, desde nível estratégico até operacional, para que todos tenham entendimento e capacitação para sugerir melhorias e inovações, não apenas ideias que envolvam processos ou equipamentos caros mas também alguma alteração no fluxo de modo que permita maior aproveitamento dos insumos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

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

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

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

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

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

**Figura 03 - Escala Likert**

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A população do estudo são empresas do Ramo DE Manufatura, Comércio e Serviços de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência, onde as pessoas são selecionadas para participar conforme conveniência do pesquisador. (MALHOTRA , 2001; MATTAR, 2001; AAKER, KUMAR e DAY 2004).

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

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

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Gil (1999) define como principal objetivo da pesquisa descritiva a descrição dos atributos de uma população além de verificar como as variáveis se relacionam estabelecendo relações. Para Martinez; Ferreira (2007), a ANOVA é um modelo onde utiliza-se a variabilidade como meio de comparação das médias encontradas.

Para validar os fatores nas dimensões propostas foram utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Valadares (2012). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. et al, 2009).

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALONSO, A. D., & Liu, Y. (2012). **Old wine region, new concept and sustainable development: Winery entrepreneurs' perceived benefits from wine tourism on Spain's Canary Islands.** *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991–1009;

ANDREEVA, T. E., e CHAYKA, V. A. (2006). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? **St. Petersburg: Institute of Management**, St. Petersburg State University.

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

BARNEY, J. B., KETCHEN Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of management**, v. 37(5), pp. 1299-1315.

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

CANIZARES, Juan Carlos Marquez; ATONDO, Gerardo Haces. An approximation to the design process as a dynamic capability in manufacturing small and medium enterprises: A multiple case study. **Strategic Design Research Journal**, 10(2): 106-117 May-August 2017. Disponível em [https://www.google.com/search?q=tradutor&rlz=1C1AVFA\\_enBR734BR734&oq=tra&aqs=chrom e.2.69i57j35i39j69i59j0i3.3489j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF](https://www.google.com/search?q=tradutor&rlz=1C1AVFA_enBR734BR734&oq=tra&aqs=chrom e.2.69i57j35i39j69i59j0i3.3489j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF). Acesso em 30/03/2019.

CARLSEN, J. (2004). A review of global wine tourism research. **Journal of Wine Research**, 15(1), 5–13;

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

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154 – 1191. Sep. 2010.

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

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

FACÓ, J. F. B. **Capacidade de Inovação Organizacional: Uma Análise Aplicada à Indústria de Transformação Paulista**. São Paulo, 2009.

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

GUIMARÃES, J. C. F. de; SEVERO, E. A.; SENNA, P. A relação entre inovação e a vantagem competitiva sustentável: trajetória e desafios. **Espacios**, v. 36, n. 12, p.1-1, jun. 2015.

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

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

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1.500-1.516, 2011.

HOJMAN, D. E., & Hunter-Jones, P. (2012). Wine tourism: **Chilean wine regions and routes**. *Journal of Business Research*, 65(1), 13–21;

Howaldt, J. Domanski, D. e Kaletka, C. (2006). RAM, REV. ADM. MACKENZIE, ( *Mackenzie Management Review* ) 17 (6), Edição Especial. SÃO PAULO, SP. NOV./DEC. 2016. ISSN 1518-6776 (versão impressa). ISSN 1678-6971 (versão eletrônica). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44>. **Submissão:** 15 de abril de 2016.

IGLESIAS, M. P.; Navarro, M. M. .Desarrollodelenoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares. **Cuadernos de Turismo**, v.34, p.233–249, 2014.

JUNIOR, Everton, A. (2017). MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018. Rio de Janeiro: **Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**.

KOHLI, A. K., e JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

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.

LIRA, Ana Claudia de Queiroz; GOMES, Maria de Lourdes Barreto; CAVALCANTI, Vladyr Yuri Soares de Lima. Uma reflexão em busca de uma configuração: estratégia empresarial, competitividade, estratégia de produção. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCC-e)**, v. 17, p.-17, jan./mar. 2019. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4ef20f0b-e9de-46d8-8143-8526ed72fe50%40sdc-v-sessmgr03>. Acesso em 30/03/2019.

LOPES, J. **O fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, p. 217. 2006;

LOUZADA, Luiz Cláudio; GONÇALVES, Márcio Augusto; FERREIRA, Bruno Pérez. Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 158-171, set./dez. 2017.

MACHADO, M. M. 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.; POLATI, M. I. B. Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 14, nº 4, out-dez/2018, p. 76-97.

MACIEL, Cristiano Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. **Revista de Administração de Empresas** - FGV/EAESP, v. 55, n. 6, p. 660-672, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v55n6/0034-7590-rae-55-06-0660.pdf>>. Acesso em 30/03/2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001;

MARTINEZ, L. F; FERREIRA A. I. **Análise de dados com SPSS – Primeiros Passos**. Lisboa: Escolar, 2007.

MARTINS, E. C., e TERBLANCHE, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001;

MEIRELLES, D. S., e CAMARGO, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18 (ed. esp.), pp. 41-64.

MOCAROLA, J. **Enquêtes et analyse de données**. Paris, Vuibert, 1990. p. 307;

OKUWA, Johnson Aliji. ONUOHA, Prof. B.C. Dynamic Capabilities and Organizational Agility of Manufacturing Firms in Port Harcourt, Nigeria. **ARCN Journals**. vol 12 p. 52 – 61. 2019.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K, L. **Survey research in management information systems: an assesment**. *Journal of Management Information System*, 1993;

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

Silva, M., D'anjour, M., Medeiros, B., e Añez, M. (2019). Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias Fitness. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 8(1), 52-76;

TEECE, D. J. (2007). **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350;

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**. v. 26, n.3, p. 87–110, 1984.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. Business model and dynamic capabilities. Institute for Business Innovation, F402 Haas School of Business, #1930, University of California, Berkeley, Berkeley, CA 94720-1930, USA. **Journal Elsevier Long Range Planning**, 51. p. 40 – 49. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto. Introdução à **pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

VALLADARES, P. S. D. de A. Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos / Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares – 2012.

VARGAS, Sarah; RIVERA, Hugo A. Business Resilience a DynamicCapability to Overcome ExtremeAdversity. **RevistaEspacios**. vol.40 n. 6, p. 5. 2019.

VASCONCELOS, M. Ciência, tecnologia e inovação na Europa: uma análise do desempenho dos sistemas de inovação, com base em indicadores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 4, p. 107-128, 2017. Acesso em 29/03/2019.

WANG, CL e AHMED, PK (2007). Capacidades dinâmicas: a avaliação e pesquisa A agenda do **InternationalJournalof Avaliações Gestão**, 9 (1):.31-51.

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

ZOLLO, M., eWINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13(3), pp. 339-351.

## APENDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

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

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

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7

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

N	Indicador	LIDERANÇA TRANSFORMADORA	1	2	3	4	5	6	7
1	Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa							
2	Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas							
3	Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.							
4	Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.							
5	Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas							
6	Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.							
7	Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios							
N	Indicador	ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6	7
8	Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos							
9	Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.							
10	Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.							
11	Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.							
12	Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.							
N	Indicador	GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
13	Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.							
14	Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.							
15	Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.							
16	Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.							
N	Indicador	INOVAÇÃO DE PROCESSOS	1	2	3	4	5	6	7
17	Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores							

18	Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa												
19	Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos												

### Caracterização da empresa

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

#### LEGENDA:

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