



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA
ESPECIALIDADE EM ECONOMIA DE
EMPRESAS

**CAPACIDADES DINÂMICAS:
COMPETIÇÃO BASEADA EM EMPREENDEDORISMO E APRENDIZAGEM
(O impacto das capacidades dinâmicas no *fitness* evolutivo das empresas
de serviços em Portugal)**

Tese Doutoral

Doutorando: Rogério Manuel Palma da Luz

Orientador: Professor Doutor José Manuel Brás dos Santos

Lisboa, 2016

Os economistas reconhecem há muito a importância da inovação económica para o crescimento económico; porém, os economistas estudaram geralmente os contributos das ciências físicas [para a inovação], não prestando atenção ao facto de que a própria economia tem sido a fonte de um número surpreendente de invenções

(Faulhaber & Baumol, 1988:577, tradução própria)

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e o apoio de algumas entidades e personalidades.

Neste momento, cabe-me deixar aqui o meu apreço e a minha gratidão a:

Ao meu orientador Professor Doutor Brás dos Santos pelo apelo ao esforço, dedicação e pelas orientações sábias.

Ao Professor Doutor José Costa por todo o apoio, elucidação e acompanhamento neste caminho.

À minha esposa e aos meus filhos pelo incentivo e apoio incondicional, nestes tempos conturbados.

Ao Mestre Jorge Evangelista pela preciosa e inteligente ajuda e, também, pela amizade com que acompanhou este trabalho.

À Doutora Manuela Cerdeira pela disponibilidade e preciosa ajuda na identificação dos “erros de simpatia” e na sua correção.

Ao Professor Doutor Pedro Ventura e à Engenheira Sónia Almeida pelos esclarecimentos e pela disponibilidade demonstrada.

Ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias pelo incentivo, profissionalismo e conhecimento.

À minha Mãe e à memória de meu Pai.

Às empresas que se mostraram disponíveis para apoiar na elaboração deste trabalho.

O meu agradecimento a todos os que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse chegar aqui.

Por tudo isso, o meu Muito Obrigado!

Resumo:

O objetivo geral do presente estudo é detetar eventuais padrões de implementação das capacidades dinâmicas das empresas e analisar a perceção dos agentes responsáveis por essa implementação dos seus efeitos na aquisição de vantagens competitivas. Em termos específicos, identificou-se o padrão de implementação e de uso das capacidades dinâmicas aprendizagem, empreendedorismo, *innovativeness*, flexibilidade estratégica, inovação e marca e analisou-se as relações entre estas e o desempenho das empresas da área dos serviços a laborar em Portugal.

A identificação do padrão de implementação e uso das capacidades dinâmicas foi feita com recurso a um questionário aplicado em 321 empresas. A análise estatística das relações entre as capacidades dinâmicas revelou um padrão na sua implementação que mostrou exercer influência positiva no desempenho das empresas. Para além da influência das capacidades dinâmicas no seu conjunto sobre o desempenho das empresas, encontraram-se igualmente relações de influência positiva das capacidades dinâmicas tomadas na sua especificidade no desempenho das empresas.

As relações encontradas comprovam que há preocupações comuns entre os gestores acerca da estratégia de implementação das capacidades dinâmicas assim como estratégias diferenciadas nessa implementação, revelando a estrutura dinâmica e evolutiva das organizações do setor de serviços em Portugal. A comprovação dos efeitos positivos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas revela que as primeiras constituem um recurso precioso para as últimas se ajustarem aos constrangimentos ambientais.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Desempenho; Padrão; Evolução

Abstract:

The main goal of this study is to detect patterns of implementation of dynamic capabilities of firms and analyze the perception of the agents responsible for this implementation of its effects in the acquisition of competitive advantages. Specifically, it identified the pattern of implementation and use of dynamic capabilities like learning, entrepreneurship, innovativeness, strategic flexibility, innovation and brand and analyzed the relationship between these and the performance of companies in the area of services working in Portugal.

The identification of implementation and use of dynamic capabilities was made using a questionnaire applied to 321 companies. Statistical analysis of the relationship between the dynamic capabilities revealed a pattern in its implementation which showed positive influence on business performance. In addition to the influence of dynamic capabilities as a whole on the performance of companies one also found positive influence relationships of dynamic capabilities taken in their specificity on the companies performance.

The relationships found show that there are common concerns among managers on the implementation of dynamic capabilities strategy as well as different strategies in that implementation, revealing the dynamic and evolving structure of the service sector organizations in Portugal. The evidence of the positive effects of dynamic capabilities in the performance of companies shows that the former are a precious resource for the latest to fit to the environmental constraints.

Keywords: Dynamic Capabilities; Performance; Pattern; Evolution

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	25
1. Evolução, economia, capacidades dinâmicas e desempenho	25
1.1. A economia como sistema complexo de processos adaptativos.....	25
1.2. As capacidades dinâmicas e o <i>fitness</i> evolutivo	33
1.2.1. Aprendizagem.....	41
1.2.2. Empreendedorismo	45
1.2.3. <i>Innovativeness</i>	49
1.2.4. Flexibilidade Estratégica	52
1.2.5. Inovação	54
1.2.6. Marca	59
1.3. A percepção do desempenho	63
2. Construção do modelo teórico.....	65
2.1. As relações entre as capacidades dinâmicas.....	67
2.1.1. Aprendizagem e Empreendedorismo.....	68
2.1.2. Associações entre <i>Innovativeness</i> e as capacidades de aprendizagem, empreendedorismo, inovação e marca.....	69
2.1.2.1. <i>Innovativeness</i> e Aprendizagem	69
2.1.2.2. <i>Innovativeness</i> e Empreendedorismo	71
2.1.2.3. <i>Innovativeness</i> e Marca	72
2.1.2.4. <i>Innovativeness</i> e Inovação	74
2.1.3. Flexibilidade Estratégica e Aprendizagem, Empreendedorismo, Inovação e Marca	76
2.1.3.1. Flexibilidade Estratégica e Aprendizagem	76
2.1.3.2. Flexibilidade Estratégica e Empreendedorismo	78
2.1.3.3. Flexibilidade Estratégica e Marca	82
2.1.3.4. Flexibilidade Estratégica e Inovação	84
2.2. Capacidades Dinâmicas e Desempenho	91

2.3. Modelo Teórico	92
CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	97
1. Tipo de estudo	97
2. Delineamento da Investigação.....	99
3. Definição da Amostra.....	100
4. Instrumento de medida e de colheita de dados	103
5. Técnicas de análise dos dados	106
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	111
1. Perceções acerca das decisões sobre a efetivação das capacidades dinâmicas nas empresas	111
1.1. Perceções dos gestores sobre a capacidade de Empreendedorismo	111
1.2. Perceções dos gestores sobre a capacidade de <i>Innovativeness</i>	115
1.3. Perceção dos gestores sobre a capacidade Aprendizagem	120
1.4. Perceção dos gestores sobre a capacidade Flexibilidade Estratégica	132
1.4.1. Perceção do “Dinamismo”	134
1.4.2. Perceção da “Centralização das estratégias de gestão”	138
1.4.3. Perceção da “Formalização de rotinas”	141
1.4.4. Perceção da “Formalização de não rotinas”	144
1.5. Perceção dos gestores sobre a capacidade Inovação	148
1.5.1. Perceção do “Valor da Inovação”.....	149
1.5.2. Perceção da “Orientação para a Inovação”	153
1.6. Perceção dos gestores sobre a capacidade Marca.....	157
2. Padrão de perceções acerca da realização das capacidades dinâmicas nas empresas	161
2.1. Estrutura de frequências	162

2.2. Associação estatística entre as capacidades dinâmicas	166
2.3. Relação entre o padrão percebido e as características das empresas e dos gestores	169
3. Que tipo de influência exerce o padrão de percepção das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa?	174
3.1. Níveis de desempenho percebidos.....	174
3.1.1. Percepção sobre a “Satisfação do cliente”	176
3.1.2. Percepção sobre o “Ambiente Competitivo”	179
3.1.3. Percepção da “Rentabilidade atual”	183
3.2. Relação entre os níveis de desempenho percebido e as capacidades dinâmicas	187
CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	193
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	207
APÊNDICE	259

Lista de Tabelas

Tabela 1: Definições de Capacidades Dinâmicas.....	35
Tabela 2: População visada pelo estudo (empresas do setor dos serviços).....	101
Tabela 3: Resultados da seleção aleatória	102
Tabela 4: Empresas participantes no estudo.....	102
Tabela 5: Operacionalização das variáveis do estudo	105
Tabela 6: Consistência Interna das Subescalas	107
Tabela 7 – Scores possíveis nas diversas escalas	110
Tabela 8 - Estrutura modal das percepções dos gestores	162
Tabela 9 – Estrutura de scores encontrada de entre o scores possíveis nas diferentes escalas.....	163
Tabela 10 - Correlação entre as capacidades dinâmicas.....	167
Tabela 11 - Avaliação da pertinência das proposições do estudo	168
Tabela 12 - Associações entre as características da amostra e as capacidades dinâmicas	170
Tabela 13 - Pertinência das proposições P0' e P0''	172
Tabela 14 - Correlação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho.....	188
Tabela 15 – Teste Qui-quadrado	188
Tabela 16 - Coeficiente Gama	188
Tabela 17 - Correlações entre cada uma das capacidades dinâmicas e o desempenho	190
Tabela 18 - Teste Qui-quadrado	190

Índice de Figuras

Figura 1 - Radar da Inovação	58
Figura 2 - Modelo Teórico.....	95
Figura 3 - Padrão relacional das capacidades dinâmicas.....	168
Figura 4 - Padrão de relações entre o nível micro e o nível meso	171
Figura 5 - Relações do modelo teórico validadas pelos dados	191

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Scores da percepção sobre a capacidade de Empreendedorismo.....	112
Gráfico 2 - Percepções sobre a capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders	113
Gráfico 3 – Percepção sobre a capacidade de rapidez de introdução de novos produtos e serviços no mercado	113
Gráfico 4 - Percepção da capacidade de proatividade em projetos de risco elevado	114
Gráfico 5 - Percepção do grau de iniciativa em otimizar a possibilidade de exploração de novas oportunidades	115
Gráfico 6 - Scores da percepção sobre a capacidade de Innovativeness	116
Gráfico 7 – Percepção da rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseadas nos resultados de pesquisa	117
Gráfico 8 - Percepção da geração constante de ideias inovadoras para produtos e serviços	117
Gráfico 9 - Percepção da rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projetos	118
Gráfico 10 - Percepção da penalização das pessoas por ideias novas que não funcionam	119
Gráfico 11 - Percepção do encorajamento da inovação	120
Gráfico 12 - Scores da percepção sobre a capacidade de Aprendizagem	121
Gráfico 13 - Percepção da sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas.....	122
Gráfico 14 - Percepção da transfuncionalidade do trabalho em equipa	123
Gráfico 15 - Percepção da orientação para um objetivo comum.....	124
Gráfico 16 – Percepção da concordância na visão organizacional.....	124
Gráfico 17 – Percepção do empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização.....	125
Gráfico 18 - Percepção do sentido de interligação entre todas as partes da organização.....	126
Gráfico 19 – Percepção do entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores.....	126
Gráfico 20 - Percepção da definição clara de todas as atividades realizadas na organização	127

Gráfico 21 – Percepção da forma como todas as atividades se enquadram na organização	128
Gráfico 22 - Percepção do entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria	128
Gráfico 23 - Percepção de que a formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento	129
Gráfico 24 - Percepção do entendimento de que a formação dos colaboradores é um investimento e não um custo	130
Gráfico 25 - Percepção sobre os mecanismos específicos para partilhar aprendizagens	130
Gráfico 26 - Percepção da ideia da aprendizagem e da partilha de ilações retiradas do insucesso	131
Gráfico 27 - Percepção da existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização	132
Gráfico 28 – Scores da percepção sobre a capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica	133
Gráfico 29 - Scores da subescala Dinamismo	134
Gráfico 30 - Percepção da gestão da alteração dos preços e serviços para fazer face à concorrência.....	135
Gráfico 31 - Percepção da gestão da obsolescência dos produtos e serviços.....	136
Gráfico 32 - Percepção da capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência	136
Gráfico 33 - Percepção da capacidade de previsão dos gostos dos clientes.....	137
Gráfico 34 - Percepção da gestão estratégica da mudança a tecnológica.....	138
Gráfico 35 - Scores da subescala Centralização das estratégias de gestão.....	139
Gráfico 36 - Percepção da gestão da participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas	139
Gráfico 37 - Percepção da gestão da discussão das decisões estratégicas em todos os níveis da empresa	140
Gráfico 38 – Gestão da procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes	141
Gráfico 39 - Scores na subescala Formalização de rotinas	142
Gráfico 40 - Percepções sobre a formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras	142

Gráfico 41 - Percepções sobre o recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina	143
Gráfico 42 - Percepções sobre a gestão da independência dos colaboradores de primeira linha	144
Gráfico 43 - Scores da Subescala Formalização de não rotinas	145
Gráfico 44 – Percepção da gestão da formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina.....	145
Gráfico 45 - Percepção da gestão da independência dos colaboradores de primeira linha para resolverem problemas não habituais.....	146
Gráfico 46 – Percepção da gestão da existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina	147
Gráfico 47 - Percepções sobre a gestão da independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina.....	147
Gráfico 48 - Scores da percepção sobre a capacidade dinâmica Inovação	149
Gráfico 49 - Scores obtidos na subescala "Valor da Inovação"	150
Gráfico 50 - Percepção do valor da inovação.....	150
Gráfico 51 – Percepção da importância da inovação para o sucesso da empresa	151
Gráfico 52 - Percepção da respeitabilidade da inovação	152
Gráfico 53 - Percepção da inovação como um benefício para a empresa	152
Gráfico 54 - Scores obtidos na subescala “Orientação para a inovação”	153
Gráfico 55 - Percepção da rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados de investigação	154
Gráfico 56 - Percepção da valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias	154
Gráfico 57 – Percepção da capacidade dos gestores em procurar ideias novas	155
Gráfico 58 - Percepção da capacidade de integrar a inovação na gestão de projetos.....	156
Gráfico 59 - Percepção da capacidade de arriscar na inovação.....	156
Gráfico 60 - Scores obtidos na capacidade "Marca"	157
Gráfico 61 – Percepção da imagem da empresa.....	158
Gráfico 62 - Percepção da reputação da empresa.....	159
Gráfico 63 – Percepção da Brand Equity	159
Gráfico 64 – Percepção da lealdade à marca por parte do clientes	160

Gráfico 65 – Percepção da satisfação do cliente com a marca	161
Gráfico 66 - Scores da percepção sobre o Desempenho	175
Gráfico 67 - Percepção da "Satisfação do cliente"	176
Gráfico 68 – Percepção acerca da satisfação do cliente	177
Gráfico 69 - Percepção sobre o acréscimo de valor ao cliente	177
Gráfico 70 - Percepção sobre a questão de dar ao cliente o que ele quer.....	178
Gráfico 71 - Percepção sobre a conservação de clientes importantes	179
Gráfico 72 - Percepções dos gestores sobre o "Ambiente competitivo"	180
Gráfico 73 - Percepção do aumento da quota de mercado	180
Gráfico 74 - Percepção do aumento no retorno sobre vendas	181
Gráfico 75 - Percepção da angariação de novos clientes.....	182
Gráfico 76 - Percepção do aumento de vendas a atuais clientes	182
Gráfico 77 - Percepções dos gestores sobre a “Rentabilidade atual”	183
Gráfico 78 - Percepção sobre a rentabilidade da unidade de negócio	184
Gráfico 79 - Percepção do ROI (Return On Investment)	184
Gráfico 80 - Percepção do ROS (Return On Sales)	185
Gráfico 81 - Percepção sobre o "Atingir dos objetivos financeiros"	186

INTRODUÇÃO

O estudo dos “fenómenos económicos” (Arthur, 2015) como sistemas adaptativos complexos dinamizados por processos embebidos em esferas de ação sobrepostas continuamente mutantes apresenta importantes desafios metodológicos. A adoção de uma abordagem epistemológica evolutiva parece ser a opção mais correta (Wisman, 1989; Falk, 1993; Hardcastle, 1993; Arthur, 2013, 2015; Fontana, 2008). Na perspetiva do “novo quadro do pensamento económico” (Arthur, 2013), cuja operacionalidade pretendemos ensaiar no nosso estudo, a aplicação da matemática tradicional não se mostra capaz de explicar os *processos de mudança e de criação* caraterísticos dos contextos económicos atuais, ou seja, i) a dispersão da interação entre os agentes económicos, ii) a inexistência de um controlador global dos processos económicos, iii) a organização dos sistemas de troca em hierarquias com diferentes escalas sobrepostas, iv) a exigência contínua de adaptação, v) a novidade perpétua, e vi) as dinâmicas fora de equilíbrio (Holland, 1987, citado por Arthur *et al.*, 1997:3-4). Enquanto “movimento” contra aquilo que Whitehead chamou de “misplaced concreteness” e James designou por “vicious abstractionism” que cai no vício de reificar as abstrações matemáticas como se de realidades se tratassem, a “nova sociologia económica” (Fontana, 2008) do Instituto de Santa Fé, pela figura do então diretor do Programa Económico, William Brian Arthur, tem vindo a reclamar a necessidade de se abordar os problemas económicos fora do âmbito da teoria do equilíbrio, partindo-se da pluralidade das perceções e expectativas dos agentes através de uma abordagem indutiva que dê conta, não de um qualquer princípio estático de racionalidade otimizada, mas sim de uma pluralidade de fundações cognitivas dos processos económicos. Deste modo, o Programa Económico do Instituto de Santa Fé salienta a necessidade de se *questionar os agentes sobre os padrões que cocriaram para que se possa identificar as suas características ou os resultados que surgirão da inevitável pluralidade cognitiva que está subjacente aos problemas económicos em geral* e que os economistas devem estudar (Arthur, 2013, 2015; Arthur *et al.*, 1997). A mudança de perspetiva é tão radical que, nas palavras de Beinhocker (2006), motiva o surgimento de um novo paradigma, no sentido kuhniano do termo.

A “Perspetiva de Santa Fé”, como Arthur, Durlauf e Lane cunharam o novo paradigma da teoria económica, em 1997, entende a economia como uma rede adaptativa não linear, precisamente o mesmo atributo que é atribuído às relações intra e interespecies na biologia e às relações em geral incluídas no estudo da complexidade (e.g. Kauffman, 1993; Holland, 1995).

A premissa evolucionista da dependência dos fenótipos em relação aos genótipos, ou, dos comportamentos organizacionais em relação ao condicionamento cognitivo da decisão estratégica que constitui o ADN das empresas, a qual interpreta na prática a informação genética destas últimas, tem motivado inúmeros debates, os quais prometem dinamizar a própria teoria económica evolucionista no futuro (Helfat & Peteraf, 2015; Hodgkinson, 2015). Nestes debates destacam-se duas questões centrais: 1) a questão das microfundações das capacidades dinâmicas, que podem mesmo determinar a sobrevivência das organizações ao condicionar a sua estratégia de adaptação; e 2) a relação entre variabilidade no uso das capacidades dinâmicas por parte das organizações – sejam estas diversas ou similares quanto ao seu leque de competências nucleares e/ou à sua dimensão – e a possibilidade de existência de um padrão desse uso que seja comum a todas as organizações. Ambas as questões relevam problemas próprios da interpretação dos comportamentos económicos pela perspectiva evolutiva. E, tal, como Arthur (2015) lembra, tanto a relação fenótipo-genótipo a que alude a primeira questão, como a variabilidade das formas fenotípicas dos organismos (incluindo aqui tanto os biológicos como os económicos) exigem da parte dos investigadores uma atenção acrescida no sentido de não caírem no fixismo¹ das avaliações económicas clássicas. Este fixismo, na visão dos teorizadores da relação entre complexidade e economia do Instituto de Santa Fé, não se coaduna com a perceção da mudança contínua própria da abordagem evolucionista do real, especialmente no contexto económico global atual, pois, esta exige que o observador/analista tome como objeto de estudo não a matematização modelar, mas a modelação modular, isto é, que se prenda a atenção na *variação dos processos de mudança e de criação* e não tanto na “física dos bens e serviços” (Arthur, 2013:17). Esta

¹ Adotamos a palavra fixismo para significar simultaneamente a fixidez das teorias apoiadas na prescrição dos comportamentos económicos a partir de teses ou hipóteses abstratas fixas e a conhecida teoria filosófica oposta à teoria evolucionista, que contrapunha a esta a defesa da criação divina das espécies tal qual como elas se apresentam, relacionada com o criacionismo.

é precisamente a tese de Nelson e Winter (1982). Para estes autores, “as empresas não são maximizadoras de lucro, mas sim seguidoras de rotinas e regras rígidas e os seus agentes, incluindo os gestores, são apenas limitadamente racionais” (Cordes, 2015:2).

Sob a perspectiva evolutiva, as capacidades dinâmicas das organizações são fenótipos cujo objetivo é a adaptação à mudança dos contextos envolventes (Cordes, 2015). Para Pfeffer e Salancik (1977:18), a eficácia adaptativa das capacidades depende das características dos contextos, por isso, o seu uso deverá variar consoante a natureza da relação de ajustamento entre a organização e o ambiente. Pfeffer e Salancik (1977) estão contra a ideia segundo a qual todas as organizações seguem o mesmo padrão de ajustamento perante os desafios do meio envolvente; segundo eles, a decisão estratégica de realização e implementação das capacidades dinâmicas das empresas variará consoante o tipo de empresa e o tipo de contexto. Pela perspectiva inversa, isto significa que a eficácia das capacidades dinâmicas em permitirem a aquisição de vantagens competitivas e, em última análise, melhorar o desempenho global de dada organização ou mantê-lo num nível ótimo, depende da escolha estratégica destas por parte do escalão superior da administração (Hambrick & Mason, 1984; Castanias & Helfat, 1991; Hambrick, 2007), abrindo-se espaço para a introdução de fatores de ordem cognitiva (Hodgkinson & Johnson, 1994; Walsh, 1995; Hambrick *et al.*, 1998; Huy, 1999, 2001, 2002, 2005; Zott & Huy, 2007; Buyl *et al.*, 2011) e da hubris executiva (Bertrand & Schoar, 2003; Carpenter *et al.*, 2004; Li & Tang, 2013) na determinação do desempenho e consequente sobrevivência das organizações. Sob esta perspetiva, as capacidades dinâmicas *dinamizam* a estratégia organizacional e, por inerência, refletem os objetivos e as ações dos decisores, como lembrava Child (1972) e como recentemente tem sido salientado (Hodgkinson, 2015). A forma como essa dinamização corresponde ao objetivo último da adaptação e correspondente sobrevivência depende, portanto, das decisões tomadas pelos gestores individuais e/ou coletivos das empresas (Helfat *et al.*, 2007). Consequentemente, o grau de *fitness técnica* de cada capacidade dinâmica indica não apenas a eficácia dos modelos de escolha e decisão estratégicas como a própria *fitness evolutiva* (Helfat *et al.*, 2007:7), isto é, o nível de coerência (Teece *et al.*, 1994) *percebida* (pelos administradores/gestores) entre os comportamentos internos das organizações (Siggelkow, 2002) e as exigências e os desafios impostos pelos contextos em que elas

existem e evoluem (Schmid, 2004; Peteraf & Reed, 2005; Volberda *et al.*, 2012), e que é refletido no crescimento (Penrose, 1959; Helfat *et al.*, 2007).

A aquisição de vantagens competitivas em relação aos competidores no mercado varia, portanto, de empresa para empresa porque estas mobilizam diversas capacidades através de diversas rotinas e regras que apoiam diferentes estratégias. Neste ponto destaca-se uma questão essencial que motivou a nossa investigação: *como é que a adaptação,² e através de que capacidades e rotinas, varia na população necessariamente diversa de empresas?* Esta pergunta foca simultaneamente, a heterogeneidade fenotípica da competição e a modularidade cognitiva dos estilos de tomada de decisão perante a exigência da sobrevivência. Ou seja, remete para dois vetores essenciais da análise do problema maior *da percepção da função das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas pela perspetiva evolutiva* – a variação e a seleção. O terceiro vetor característico do evolucionismo – a retenção/herança – está igualmente envolvido na questão, e remete para o nível cognitivo e para a importância da dimensão psicológica dos gestores na usabilidade e na replicabilidade dos recursos através da manipulação das capacidades dinâmicas da empresa. Esta manipulação apoia-se numa relação dinâmica não linear estabelecida pela tensão entre a conservação da tradição e a exigência de mudança, usualmente designada como ambidextria organizacional, e reflete-se em modelos particulares de gestão epistemológica (Plotkin 1988), ou combinações de capacidades (Kogut & Zander, 1992) cujo fito é gerar estruturas sucessivas de ajustamento prático ao meio – as tais rotinas (Hodgson, 2003). Por sua vez, os dois primeiros vetores remetem, respetivamente, para o nível macrosocial e macroeconómico da população das empresas no mercado e para o nível mesossocial das estratégias comportamentais das empresas nessa população. Deste modo, o problema de estudo reflete os três níveis da realidade social envolvidos na arquitetura das relações económicas numa abordagem evolutiva (Dopfer *et al.*, 2004). A articulação destes níveis, hierarquizados numa forma panárquica, própria da associação dos diversos níveis de realidade em que os sistemas adaptativos

² Quando falamos de adaptação, referimo-nos ao conjunto de processos de integração – ou de ajustamento – dos organismos e/ou das organizações ao ambiente que aumenta as chances da sua sobrevivência. Sugerimos, portanto, que se entenda por “adaptação” o resultado esperado ou positivo da interação entre o organismo e o ambiente, logo, o indicador essencial de desempenho do primeiro. Veremos, mais à frente, que a interação pode resultar igualmente em desajustamentos, é por isso que consideramos a adaptação como o seu resultado positivo.

complexos emergem na natureza (Holling, 2001; Gunderson & Holling, 2002; Westley, 2002; Allen *et al.*, 2014) contribui decisivamente para a análise ontológica do modo como as capacidades dinâmicas, enquanto características contínuas (Cordes, 2006, 2015) que perpassam todos os sistemas adaptativos complexos (Georgescu-Roegen, 1977), e que suscitam a regressão contínua dos fenótipos para os genótipos (Hodgson, 2002), se refletem no desempenho (incluindo no das empresas).

É precisamente neste ponto que vemos estabelecer-se a ligação entre a evolução, a complexidade, e a indução, ou, por outras palavras, a mudança, a incerteza e a cognição. Estes três termos são entendidos como fazendo parte da mesma perspetiva sobre a economia evolutiva, e, por inerência, sobre o comportamento/fenótipo de implementação e dinamização das capacidades dos diferentes organismos e organizações para, num plano de ampliação variável, percebermos a ontologia dos processos económicos. Esta é a proposta que fazemos no presente estudo: *detetar eventuais padrões de implementação das capacidades das empresas e analisar a perceção dos agentes responsáveis por essa implementação dos seus efeitos na aquisição de vantagens competitivas*. Consideremos este o objetivo geral do estudo. Este objetivo identifica duas dimensões do problema dos efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas: i) a identificação de padrões de implementação, que se sobrepõem à diversificação estratégica, e ii) a análise dos efeitos desse padrão no desempenho das organizações. Em termos específicos, o cumprimento do objetivo geral, bem como a investigação do problema de estudo nas suas duas dimensões implica: 1) levantar-se as perceções dos gestores das empresas sobre as decisões que tomaram acerca da efetivação das capacidades dinâmicas das suas empresas, 2) identificar-se um eventual padrão de realização das capacidades dinâmicas das empresas no setor dos serviços³, 3) analisar-se as relações entre essas perceções e a perceção do desempenho no conjunto das empresas, 4) analisar-se as relações entre as perceções e o tipo específico de empresa dentro do conjunto das empresas de serviços, 5) analisar-se as relações entre essas mesmas perceções e as características socioprofissionais

³ O setor dos serviços abrange um conjunto variado de atividades, que incluem o comércio, os transportes, a administração pública, o ensino, a saúde, o serviço social, as atividades financeiras, etc. Os serviços caracterizam o setor terciário da economia, que, para além das atividades específicas, fornece, apoio aos setores primário e secundário.

dos gestores ou os seus atributos, e 6) construir-se e sustentar-se um argumento original a partir dos resultados e das análises anteriores.

Como sugestão prévia para argumento original, propomos que se entendam esses *padrões* e *resultados* como indicadores da pluralidade das (micro)fundações das capacidades dinâmicas dos agentes e, por correspondência, da variabilidade das rotinas – independentemente de as empresas divergirem ou convergirem no seu *core business* – revelando, portanto, o modo como é efetivada a interpretação prática das capacidades e dos recursos por parte das organizações ao nível meso, que é, afinal, onde os fenómenos dinâmicos acontecem (Arthur, 2013:9). No final, por inferência a partir dos eventuais padrões detetados, poderemos visualizar a configuração da rede adaptativa no seu conjunto sob o prisma das capacidades dinâmicas. Como foi adiantado, seguindo-se a “Perspetiva de Santa Fé”, optou-se por um procedimento indutivo com seguimento de análise da estrutura de variância da perceção dos processos económicos por parte dos agentes/gestores.

Para caso de estudo escolhemos as empresas de serviços a laborar em Portugal. A escolha deste setor empresarial foi aleatória. Apesar desta aleatoriedade, teve-se em conta dois critérios teóricos de base: a presença de empresas com diversos *core businesses* e com dimensões diversas. Devido à sua variabilidade, o setor dos serviços permite obter uma amostra do principal critério da teoria evolutiva: a variação orgânica.

A realização de um estudo deste tipo, que usa a perspetiva evolutiva e salienta a natureza complexa dos sistemas económicos é, cremos, um empreendimento que, não se bastando ao presente trabalho, se justifica plenamente. Para além de, a partir dos seus resultados, se poder interpretar e compreender melhor a efetivação das capacidades dinâmicas enquanto instrumentos que concorrem para a sobrevivência das organizações ao permitirem enfrentar os desafios de um contexto global cada vez mais complexo e flutuante, também poderá, a partir da proposta metodológica de base que tem sido afluída nesta introdução, motivar a sua replicação e variação, tal e qual como em qualquer fenómeno que evolui. Em suma, a realização deste trabalho poderá trazer vantagens tanto para as empresas – que poderão consciencializar-se de alguns aspetos do “funcionamento” das capacidades dinâmicas – como para a investigação – que poderá seguir e aperfeiçoar a sugestão metodológica que bebemos dos especialistas da teoria da

complexidade. No final, como lembra Cordes (2014:1), uma abordagem informada por referências da ciência cognitiva, da biologia evolutiva e sensibilizada para o caráter antropológico dos processos económicos pode “contribuir para o desenvolvimento de modelos mais realistas do comportamento humano em contextos económicos”.

Para apresentar os resultados do estudo, o presente relatório está estruturado em cinco capítulos: enquadramento teórico, metodologia, resultados, discussão, conclusões.

O problema de estudo sugerido pela pergunta apresentada acima é teoricamente enquadrado no capítulo seguinte à presente introdução. Esse capítulo é dividido em dois momentos principais: a problematização e a construção do modelo teórico ou modelo de análise. A problematização adotada é, como foi adiantado, apoiada numa perspetiva já existente, caracterizada pela associação de três conceitos fundamentais: a relação evolução-economia, as capacidades dinâmicas e a perceção do desempenho. O segundo momento, o da construção do modelo de análise, parte do trabalho de concetualização realizado no momento da problematização e estabelece as relações entre os conceitos e devidas dimensões e variáveis a serem empiricamente observadas e analisadas. A natureza e/ou qualidade das relações é hipotetizada neste momento, ou seja, aqui são elaboradas as hipóteses do estudo que serão testadas no momento da análise.

O segundo capítulo descreve o procedimento metodológico seguido para se cumprirem os objetivos propostos pelo estudo. O capítulo é estruturado de forma a apresentar o desenho do procedimento desde a fase de definição do problema e do tipo de estudo, passando pela identificação e processo de seleção da amostra e apresentação das suas características, pela descrição do instrumento de colheita de dados e acabando na apresentação do procedimento de análise.

No terceiro capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através do instrumento de colheita. A apresentação e análise dos resultados encontra-se estruturada de acordo com a ordem dos objetivos específicos referidos acima.

O quarto capítulo discute as descobertas encontradas no momento de análise dos dados e reflete sobre as implicações das relações observadas face aos objetivos propostos, avaliando se estes foram cumpridos e testando a aplicabilidade das hipóteses de estudo.

Finalmente, o estudo é concluído pela realização de um breve balanço das sugestões e perspetivas de análise propostas e do seu ajustamento com o que os dados sugeriram

e/ou demonstraram. No final reflete-se sobre as implicações teóricas e práticas dos resultados encontrados e sobre as limitações do estudo, sugerindo-se direções ou indicações específicas para eventuais investigações futuras sobre o mesmo problema.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

Como foi referido, este capítulo enquadra teoricamente e problematiza a percepção, por parte dos gestores/administradores das empresas, da função e dos impactos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas pela perspectiva económica evolutiva. Nesta lógica de exposição, o capítulo remete para dois momentos de explanação. O primeiro, que constitui o enquadramento teórico propriamente dito, é distribuído por três pontos: o primeiro deles apresenta as bases teóricas da perspectiva evolucionista ajustadas à análise económica; o segundo refere-se às capacidades dinâmicas, definindo-as e descrevendo-as; o terceiro enquadra a percepção do desempenho em função da concorrência. O segundo momento deste capítulo é preenchido com a articulação dos conceitos apresentados no primeiro momento, a qual, na qualidade de proposição condicional, cuja validade será sujeita a confirmação pelos dados obtidos na fase empírica, questiona a eventual *saliência de um padrão de uso das capacidades dinâmicas por parte dos gestores/administradores* das empresas que vão ser estudadas na fase empírica.

1. Evolução, economia, capacidades dinâmicas e desempenho

Conforme apresentado na introdução, este primeiro ponto define e articula os conceitos centrais do problema de estudo “percepção da função das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas pela perspectiva evolutiva”.

1.1. A economia como sistema complexo de processos adaptativos

A introdução da perspectiva evolucionista na teoria económica provocou um impacto de tal ordem que esta última foi praticamente refeita (Beinhocker, 2006). Para se ter uma ideia desse impacto, ao digitarmos a expressão “evolutionary economics” no

Google, obtemos cerca de 3 milhões e 200 mil entradas. Se alargarmos a busca à língua portuguesa, acrescentamos mais cerca de 1 milhão de entradas – isto, considerando que a busca foi feita apenas nestas duas línguas e apenas em um dos vários motores de busca da Internet, demonstra a dimensão do impacto da perspectiva evolucionista nos estudos económicos. Tal dimensão da produção teórica relega qualquer intenção de exaustividade no levantamento bibliográfico sobre o tema para o plano da impossibilidade e da ficção. Tendo consciência disto, neste ponto apenas são tocados os aspetos mais conhecidos da abordagem evolutiva dos comportamentos económicos, salientando-se especialmente as ideias fundadoras da teoria em geral e a repercussão dessas ideias na teoria da firma.⁴

A ideia fundamental da abordagem evolutiva da economia é que esta é caracterizada por processos desequilibrados nos quais os agentes económicos criam e adaptam-se à novidade através da aprendizagem (Hölzl, 2006:111). De acordo com Hodgson (2011), são vários os trabalhos realizados no paradigma clássico que podem ser considerados “evolutivos”. De entre eles, Hodgson (2011) nomeia os trabalhos de Adam Smith, Karl Marx, Carl Menger, Alfred Marshall, Thorstein Veblen, Joseph Schumpeter ou Friedrich Hayek. Em todos estes casos, segundo Hodgson (2011), encontram-se os três temas característicos da teoria da evolução: a transformação, a inovação e o desenvolvimento. Embora estes temas sejam omnipresentes nas reflexões teóricas da interpenetração da evolução com a economia, Hodgson (2011) lembra que não há consenso sobre os princípios nucleares desta interpenetração. Apesar dessa falta de consenso, a teoria evolutiva da economia apoia-se – para além de no evolucionismo biológico especialmente de Darwin e de Lamarck e da sua atualização com a introdução das novas descobertas da genética que fez *evoluir* o evolucionismo darwinista, nomeadamente, por Weismann – nas bases teóricas do institucionalismo, do situacionalismo e da relação entre ambas estas dimensões, isto é, na relação entre instituições e contextos, ou, conforme entendeu James Thompson (1967), figura central da teoria da contingência, entre organizações e ambiente. Aldrich (1979) refere esta última contribuição como o “ponto de viragem” no

⁴ São inúmeras as obras sobre os fundamentos da abordagem evolutiva na economia. De entre elas, para além da de Nelson e Winter (1982) *An Evolutionary theory of economic change*, que marca o início da teoria económica evolutiva moderna, sugerimos, a de Dopfer (2001) *Evolutionary Economics: Program and Scope*, a de Metcalfe e Foster (2004) *Evolution and Economic Complexity* e a já citada de Beinhocker (2006) *Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the radical remaking of Economics*.

entendimento da economia enquanto conjunto de processos interativos que implicam as organizações com o meio que as circundam. A focalização dos fenómenos económicos a partir da relação estrutura-agência tinha sido já entendida como fundamento dos regimes económicos modernos, nomeadamente, o capitalismo (Weber, 1930, 1956) e mesmo dos comportamentos económicos em geral, isto é, na sua base antropológica (Polanyi, 1944; Polanyi *et al.*, 1957). Para além do despertar de Veblen (1898) para a questão da evolução institucional e, muito antes disso, de Adam Smith (1776) para a questão da configuração sociopolítica da riqueza dos povos, a distinção entre economia substantiva e economia formal, operada por Karl Polanyi, viria a tornar-se num argumento desafiante do entendimento do estatuto dos comportamentos económicos por parte do *establishment* académico. A ideia fundamental de Polanyi (1944) é que os comportamentos económicos, como todos os fenómenos sociais, é um constructo cultural e, como tal, tanto as relações de troca como a atribuição do valor aos bens e aos serviços são determinadas por aspetos intangíveis muitas das vezes explicados apenas à luz do pensamento mítico que em nada têm a ver com a racionalidade formal da economia suspensa e abstrata do entendimento dos economistas da academia de então. No mesmo sentido, Marshall Sahlins (1972), outro antropólogo, lembrou que as relações económicas são social e culturalmente moldadas e sancionadas. Isto significa que a noção de valor e de riqueza dependem da perspetiva sobre estas noções, as quais podem até nem fazer parte do vocabulário de um dado povo. Por esta ordem de ideias, é legítimo considerar que grupos humanos que parecem ser despojados de bens e de capitais pela perspetiva formalista, podem, de facto, viver em abundância (Sahlins, 1972). Estas descobertas, e tantas outras, feitas em trabalhos de campo em diversas latitudes do globo demonstraram que a ideia sobre os comportamentos económicos que vogava nos debates académicos era relativa à cultura onde se contextualizava o próprio sentido do conceito de “debate académico”, ou seja, era uma ideia culturalmente relativa, como o são as lógicas e as ideologias que sustentam e justificam os comportamentos observados em outras sociedades e culturas (e.g. Hann & Hart, 2011). No dizer de Polanyi (1944), os comportamentos económicos estão *embutidos* (*embedded*) em instituições sociais de natureza não económica, as quais sancionam as práticas sociais e individuais, e, em última análise, determinam esses comportamentos. É esta a razão pela qual se tem apelado, especialmente nos últimos anos, à inclusão do relativismo moderado das análises antropológicas da economia na teoria

dos comportamentos económicos (Cronk *et al.*, 2000; Henrich *et al.*, 2005; Henrich, 2006; Henrich & Henrich, 2007; Richerson & Boyd, 2012; Arthur, 2013; Cordes, 2014). Em última análise, o *sentido* atribuído aos comportamentos económicos varia tanto no tempo como no espaço porque eles são constrangidos por instituições não económicas (Polanyi, 1944). Esta será a principal premissa da teoria evolutiva da economia e que sustenta a ideia fundamental da processualidade desequilibrada na criação e adaptação à mudança sustentada pela aprendizagem (cultural), invocada no início deste parágrafo.

A interação instituições-ambiente exige, portanto, um ajustamento tanto dos comportamentos como dos discursos económicos às situações contextuais que simultaneamente limitam e ampliam as oportunidades económicas. Foi precisamente isto que Joseph Schumpeter compreendeu, quando lembrou que é a natureza qualitativa da mudança económica, a qual é “provocada pela introdução de novos bens com diferentes características, novos métodos de produção e novos métodos de organização” (Hölzl, 2006:111), que importa estudar e compreender. Este apelo foi escutado por Nelson e Winter (1982), que puseram a tónica na aprendizagem e na seleção entre empresas heterogéneas enquanto elementos determinantes da adaptação à mudança, conforme North (1942) tinha já aflorado na sua teoria da localização.

Na visão schumpeteriana defende-se precisamente a ideia de que a economia não vive em posição de equilíbrio, mas, pelo contrário, é a busca por desequilíbrios, obtidos através da inovação, que caracteriza a lógica natural de funcionamento do sistema económico (Nelson & Winter, 1982; Dosi, 1988). *A análise e a compreensão da heterogeneidade dos padrões dos concorrentes existentes entre setores diferentes e diferentes empresas constituirá, portanto, a via para se compreender a dinâmica da competitividade que estrutura os sistemas económicos.*

A necessidade de coerência entre a instituição e o ambiente mantém-se, portanto, como imperativo incontornável para se compreender tanto a questão da interpretação dos comportamentos económicos como a dinâmica do ajustamento aos constrangimentos continuamente emergentes (na natureza) e criados (na cultura). Nesta dinâmica constante inerente à vida dos sistemas adaptativos complexos, os agentes económicos encontram-se sempre perante uma situação complexa, como Max Weber demonstrou (Billig, 2000). Com efeito, a mudança de entendimento determinante da alteração do paradigma no amito

da teoria económica é definitivamente marcada pela recusa do primado da razão sobre a construção social do sentido das coisas, das relações e do próprio mundo. A ação social, e por inerência a económica, não é destituída de atribuições emocionais (Arthur, 2013, 2015; Hodgkinson, 2015). Mais, a racionalidade não é imune à mistificação. Como pensava, Max Weber, os agentes económicos não são motivados exclusivamente pelo valor; eles são, “por vezes, orientados pelo interesse, outras vezes pelo valor e outras vezes pela tradição, e, frequentemente, são orientados por uma combinação complexa de todas as três motivações” (Billig, 2000:777). A imprevisibilidade sugerida por esta sobreposição de orientações, inspirações e motivações de comportamento significa que “o equilíbrio só pode ser determinado empiricamente, numa lógica de caso-a-caso e não axiomáticamente ou dedutivamente. As comparações mostram-nos que a motivação humana existe dentro de contextos institucionais, culturais e simbólicos, os quais deveriam constituir os principais focos de qualquer verdadeira ciência social” (Billig, 2000:777), que é, obviamente, o caso da Economia.

Donald Campbell chamou a estas “forças” implícitas nos processos de tomada de decisão “*vicarious forces*”, ou seja, forças que impulsionam os comportamentos em substituição ou em apoio das determinações naturais ou genéticas para a ação (Richerson & Boyd, 2012:11). Numa palavra: aprendizagem – a qual é *adquirida* através do processo de socialização, que é culturalmente sancionado e relativo. De acordo com a teoria da aprendizagem social, é com base nestas forças que o agente modifica o seu comportamento face à alteração dos estímulos e/ou das condições ambientais, no sentido de se atingir aquilo a que Bandura (1977, 1982, 1995) chamou autoeficácia.

Todas estas considerações sobre a natureza e os mecanismos da aprendizagem e a sua função nos processos e comportamentos económicos estão na base da ideia segundo a qual há entidades ou elementos dotados de informação que circulam entre os agentes económicos e são replicados continuamente. Richard Dawkins (1976) chamou “memes” a estes elementos, e responsabilizou-os pela evolução cultural, uma tese decisivamente rebatida pelos especialistas da cultura (Boyd & Richerson, 2000). Nelson e Winter (1982), por seu turno, chamou-lhes “rotinas”. Segundo estes autores, estas serão, portanto, os “genes” que contêm a informação que é transmitida ou replicada entre os agentes. Estas rotinas “estão enraizadas (o podem permanecer latentes) no complexo organizacional, que envolve as estruturas organizacionais e os hábitos dos membros

individuais da organização. A sua operação é provocada por pistas fornecidas pelo ambiente organizacional” (Hodgson, 2003:356).⁵ As rotinas são centrais tanto para a teoria evolutiva da economia e para a teoria da firma sob a perspetiva evolutiva como também para o estudo das funções das capacidades dinâmicas, pois que elas podem mobilizar estas últimas (Hodgson, 2003:356). As rotinas podem ser agrupadas em três categorias: operação, investimento e transformação, sendo a última diretamente vinculada à atividade de mudar rotinas (Zahra *et al.*, 2006), com o objetivo de se adaptar a mudanças (Teece & Pisano, 1994) no ambiente económico (Teece *et al.*, 1997) ou mesmo na tentativa de modificar este (Eisenhardt & Martin, 2000) e, através da inovação, conferir-lhe nova dinâmica (Nelson & Winter, 1982).

Como indica o conceito, as rotinas *rotinam* as práticas organizacionais. Isto significa que elas regulam estas práticas, estabelecendo-se como *normas* ou *propriedades emergentes de aprendizagem adaptativa* (Dosi *et al.*, 1999), remetendo para a questão das motivações que originaram os comportamentos, ou seja, para a ontologia da realidade social, dentro da qual se inclui, como é óbvio, a realidade económica. Estamos, agora, no ponto em que as rotinas obtêm profundidade, isto é, em que uma podem dar origem a outras, situadas a um nível mais elevado, mais recente, e que no seu conjunto, e de forma gradual, se vão estruturando e consolidando como possibilidades práticas que beneficiam a adaptação (Rosser, Jr., 2014). Esta *emergência* é uma capacidade inerente aos sistemas complexos, resultando da propriedade autopoietica destes últimos, como Maturana e Varela (1972) mostraram em primeira mão. E, esta capacidade (auto)generativa das estruturas sociais significa que estas são dotadas de *intencionalidade*, que é uma característica fundamental das capacidades dinâmicas, como veremos mais à frente.

A sucessão de estruturas emergentes cria níveis sobrepostos de realidade (Blitz, 1992) constituindo, esta ontologia, uma hierarquia complexa de sistemas sobrepostos, os quais podem ter naturezas e dimensões diversas, formando panarquias que combinam sistemas naturais/biológicos com sistemas sociais/simbólicos (Gunderson & Holling,

⁵ Hodgson (2003) critica esta tese de Nelson e Winter, lembrando que as rotinas são fenótipos, isto é, comportamentos, e não genótipos. Logo, se adotarmos a noção de rotinas devemos reconhecer nelas práticas ou processos e não apenas contentores de informação estática, embora contenham, de facto, informação. Hodgson prefere usar o conceito de *hábito* para representar o carácter simultaneamente estável e mutante dos processos organizacionais.

2002; Allen *et al.*, 2014), e constituindo-se como formas complexas de resiliência. Esta evolução emergente “resulta no estabelecimento ao longo do tempo de uma estrutura de distintos e irreduzíveis níveis de realidade” (Blitz, 1992:181). Blitz (1992) identifica a sobreposição de quatro níveis de realidade: a matéria, a vida, a mente e o social – sendo que os três primeiros foram identificados pelo etólogo Conwy Lloyd Morgan, um apologista do princípio da navalha de Ockham, segundo o qual perante duas explicações sendo que uma é simples e a outra é complexa devemos optar pela simples, que, adaptado ao comportamento, significa que os seres vivos respondem aos estímulos de acordo com o nivelamento apresentado pela ordem das realidades, isto é, reagem primariamente por princípios de reação material e só em último grau por princípios mentais/rationais (neste caso atravessando as reações biológicas). O último nível, por seu turno, foi acrescentado pelo filósofo Wilfrid Sellars, um introdutor do realismo crítico, que defendia que os aspetos cognitivos não podem ser entendidos independentemente dos conceptuais. Isto significa que os comportamentos – incluindo naturalmente os económicos – apelam sempre à interceção de diferentes níveis de decisão, no fim dos quais se situa o nível conceptual/social, revelador da lexicografia típica de cada cultura, a qual é simultaneamente responsável para atribuição e construção do sentido prático do mundo (Lakoff, 1973; Nida, 1981; Wierzbicka, 1997) e pela evolução do manancial interpretativo da complexidade de comportamentos que vão emergindo na prática social (Goddard & Wierzbicka, 2014), constituindo, assim, uma base de dados etológica (Donald, 1991) que revela ela própria a realização de uma *economia das palavras* (Zipf, 1949), cuja função é minimizar o esforço de interpretação do real.⁶

Em suma, os processos económicos evoluem através da replicação sucessiva de normas e de rotinas institucionais cujas estruturas se imbricam e se sobrepõem desde o

⁶ Podendo, à primeira vista, parecer de importância secundária, esta ontologia do real, marcada pela sobreposição de níveis, para além de revelar a estrutura global da etologia humana, mostra como todos os níveis desembocam na conceptualização do real. Para termos uma ideia das implicações desta estrutura, é suficiente reconhecer no ato de escrever e de ler este texto e de analisar as percepções dos gestores sobre o uso das capacidades dinâmicas e a sua implicação no desempenho das empresas por recurso a escalas lexicográficas, como por exemplo através de questionários, exemplo concretos e atuais da imbricação dos diferentes níveis de realidade. Do mesmo modo, a análise das percepções dos gestores incide precisamente no reconhecimento de que essas percepções, que são, antes de mais, resultantes da implicação material da vida, isto é, resultam de capacidades biológicas e mentais, são acedidas apenas a partir de conceitos. Mesmo que as interpretações dos gestores tivessem sido observadas *in loco*, sem recurso a questionários, continuaria a ser impossível analisá-las sem ser através do nível conceptual da realidade.

nível mais básico de reação orgânica aos estímulos do meio até ao nível mais sofisticado de construção e de interpretação social do sentido dos fenómenos e processos sociais que determinam, em última instância, o resultado prático da combinação complexa das motivações referidas por Max Weber. Tal configuração remete para a ideia da onnipresença de elementos entrópicos nos processos de tomada de decisão que regredem até ao nível vital, conforme os defensores da economia ecológica e da bioeconomia defendem (e.g., Georgescu-Roegen, 1977). Serão estes elementos entrópicos que constantemente desafiam os sistemas a adaptar-se, nomeadamente, através de dois processos fundamentais que dão origem a fenómenos complexos: a auto-organização e a seleção competitiva (Hodgson, 2011:2).

A teoria evolutiva “fornece uma teoria das diferenças e da mudança dinâmica da empresa baseada na aprendizagem e na adaptação. Logo, ela permite estudar a dinâmica industrial” (Hölzl, 2006:116). Sob a perspetiva evolutiva, a empresa é, assim, uma coleção de rotinas organizacionais que não estão isoladas; elas são interdependentes dentro da organização. Nas palavras de Hölzl (2006:116), as “organizações económicas são redes mais ou menos complexas de rotinas, em que os produtos (e a informação) de uma atividade são *inputs* para outros”. A malha da rede é flexível e varia conforme as situações, permitindo a introdução na estrutura de dispositivos que ajudem a manter fluida a canalização dos recursos e, deste modo, previnam a redundância, à imagem do que os buracos estruturais fazem nas redes industriais (cf. Burt, 1992). Tal como neste tipo de redes, as redes de rotinas internas às organizações também são constituídas por relações mais fortes e relações mais fracas. A “força das conexões pode resultar de complementaridades estritamente técnicas, mas também de complementaridades dinâmicas, que capturam transferências de aprendizagens, efeitos sinérgicos e outros mecanismos que gerem complementaridades dinâmicas” (Hölzl, 2006:119).

A abordagem evolutiva do desempenho das organizações permite, assim ajudar a compreender os seus comportamentos adaptativos “através da tensão entre a inovação e vários mecanismos de seleção” (Hölzl, 2006:123), entre os quais as capacidades dinâmicas ocupam lugar privilegiado. De facto, se a inovação está condicionada pelas rotinas da organização e se estas rotinas incorporam as habilidades dos indivíduos e dos setores que a compõem, então é possível afirmar que o processo de inovação estará fortemente vinculado às competências e capacidades que nela estarão presentes (Teece &

Pisano, 1994; Teece, 2000). Neste sentido, as competências devem ser reconhecidas como ativos estratégicos de grande especificidade (Helfat *et al.*, 2007), uma vez que condicionam fortemente o grau de competitividade dinâmica da firma ou organização (Salles-Filho *et al.*, 2000). Tal significa que é reforçada a condição do conhecimento como ativo específico e intangível (Fonseca, 2001).

Em resumo, “as empresas têm que se adaptar às e explorar as mudanças no seu ambiente de negócio, enquanto buscam oportunidades para criar mudança através da inovação tecnológica, organizacional ou estratégica. Criar, adaptar-se a, e explorar a mudança é inerentemente empreendedor, para empresas grandes e pequenas, velhas ou novas. (...) Para sobreviver e prosperar em condições de mudança, as empresas devem desenvolver “capacidades dinâmicas” para criar, ampliar e modificar os seus modos de vida” (Helfat *et al.*, 2007:1).

1.2. As capacidades dinâmicas e o *fitness* evolutivo

Temos vindo a ver que, na perspectiva evolucionista, a gestão da empresa passa por lidar com a exigência de variedade de respostas organizacionais por parte de um mercado permanentemente seletivo. Teece *et al.* (1997) propõem-se entender como são desenvolvidas capacidades específicas para esse efeito, de modo a que as organizações se mantenham competitivas, e como tais capacidades são renovadas, a fim de responder às mudanças do ambiente.

As empresas que são capazes de sustentar uma vantagem competitiva têm diminuído ao longo do tempo (Wiggins & Ruefli, 2005), uma vez que, em alta velocidade ou num ambiente muito competitivo, as empresas encontram mais dificuldades para alcançar, a longo prazo, uma vantagem competitiva. As empresas devem ser geridas para que possam construir vantagens temporárias sucessivas através de uma resposta eficaz às sucessivas crises ambientais (D'Aveni, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

A não resposta às principais alterações ambientais pode afetar negativamente, tanto o desempenho das empresas (Audia *et al.*, 2000), como os sistemas económicos atuais, que parecem apresentar mais desafios do que nunca. Para que tal não suceda, as últimas terão de ser eficientes e eficazes num ambiente muito competitivo (D'Aveni, 1994) ou

num ambiente de alta velocidade (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Este tipo de ambientes caracteriza-se pela ocorrência, cada vez mais frequente, de grandes e discretas mudanças, no âmbito competitivo, tecnológico, social e regulamentar e no controle da área de negócio. É aqui que a abordagem às "capacidades dinâmicas" fornece uma importante resposta à questão crucial para os gestores e investigadores sobre como deve ser abordado o sucesso desta tarefa. Desde Teece *et al.* (1997), o ponto de vista das capacidades dinâmicas tem gerado um interessante fluxo de investigação.

A crescente vaga de literatura em torno das capacidades dinâmicas conduziu a alguma confusão e mesmo fragmentação terminológica (ver Tabela 1, na página seguinte) que liga, muitas vezes, tautologicamente as capacidades dinâmicas ao sucesso em contextos de alta competitividade (Barreto, 2010). Importa relativizar este conjunto de pressupostos e uniformizar conceptualmente as capacidades dinâmicas.

Uma capacidade dinâmica é “a capacidade de uma organização propositadamente criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos” (Helfat *et al.*, 2007:1). A raiz da noção remonta à teoria do crescimento da empresa, de Edith Penrose (1959) que entende esta como um conjunto de recursos, e repercute-se através da teoria baseada nos recursos (*Resource-Based View*), de Wernerfelt (1984), ajustada por Barney (1991). As capacidades dinâmicas “podem ser desagregadas em capacidade (a) de sentir e dar forma às oportunidades e ameaças; (b) para aproveitar as oportunidades; (c) para manter a competitividade através do reforço, da combinação, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os bens corpóreos e incorpóreos da empresa” (Teece, 2007:1319). Isto significa que, para se compreender “*como uma organização responde à necessidade de mudança*” devemos examinar os processos organizacionais e de gestão que as caracterizam” (Helfat *et al.*, 2007:2).

Vemos, por estas citações, que as capacidades dinâmicas remetem para três noções fundamentais, para além da de mudança: recursos, competências e propósito. A atenção dada à manipulação dos recursos com vista ao ajustamento à mudança implica a necessidade de se considerar a competência para se fazer esta manipulação de forma dirigida, intencional e controlada.

Tabela 1: Definições de Capacidades Dinâmicas

Referência	Definição
Teece & Pisano (1994)	Os subconjuntos das competências e habilidades que permitem à firma criarem novos produtos, novos processos e responder às mudanças circunstanciais de mercado.
Teece, Pisano & Shuen (1997)	A habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças ambientais.
Eisenhardt & Martin (2000)	As empresas utilizam recursos no processo de reconfigurar, ganhar e criar diferenciais diante da concorrência, para igualarem ou até mesmo criarem uma mudança de mercado. As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelo qual as empresas alcançam novas configurações enquanto os mercados emergem, colidem, evoluem e morrem.
Teece (2000)	A capacidade de sentir e aproveitar as oportunidades com rapidez e eficiência.
Zollo & Winter (2002)	Padrão de aprendizagem estável da atividade coletiva, através do qual a organização sistêmica gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de uma melhor eficácia.
Winter (2003)	Essas capacidades atuam para ampliar, modificar e criar capacidades habituais.
Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006)	São as habilidades para reconfigurar os recursos de uma empresa e rotinas na previsão considerada adequada pelo seu principal decisor.
Helfat, Finkelstein, Mitchell <i>et al.</i> (2007)	A capacidade de uma organização em propositadamente criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos.
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade (a) de sentir e dar forma às oportunidades e ameaças; (b) para aproveitar as oportunidades; (c) para manter a competitividade através do reforço, da combinação, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os bens corpóreos e incorpóreos da empresa.

Fonte: Barreto (2010:260)

Assemelhando-se às rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000), as capacidades dinâmicas distinguem-se delas porque são dirigidas a um propósito. Do mesmo modo, distinguem-se de outro tipo de capacidades da empresa, as capacidades operacionais, uma vez que estas estão circunscritas à realização de ações suscitadas pelos desafios internos, com intenção puramente técnica, e, as capacidades dinâmicas, pelo contrário, são motivadas pela necessidade de adaptação aos desafios externos, ambientais. Na prossecução da resiliência, as capacidades dinâmicas têm o objetivo último de “promover mudanças significativas num curto espaço de tempo [enquanto que as capacidades operacionais] são

as que permitem à empresa viver no presente e a desempenhar uma dada atividade numa base de continuidade” (Helfat & Winter, 2011:1243-4). Enquanto as capacidades dinâmicas promovem mudanças no *status quo* da empresa, as capacidades operacionais zelam pela manutenção deste (Helfat & Winter, 2011).

A mudança do *status quo* através da promoção das capacidades dinâmicas depende, assim, das competências da empresa, o mesmo será dizer, das competências dos gestores individuais e/ou da equipa de gestores (Hambrick & Mason, 1984; Buyl *et al.*, 2011; Helfat & Peteraf, 2015), que constitui o “bloco de competência” mais elevado numa dada empresa (Eliasson, 1990, 2000; Johansson, 2010), correspondente ao nível de realização e de seleção estratégica no contexto da qual as capacidades dinâmicas obtêm legitimidade de missão e de aplicação (Eliasson, 1990). Este “bloco” é, na verdade, responsável pela articulação dos diferentes níveis de provocação das decisões face à mudança, ou seja, efetiva o ajustamento necessário pela deteção dos constrangimentos que surgem por força da inscrição ambiental das decisões institucionais, ou *path-dependence* (Eliasson, 1998; Magnusson & Ottosson, 2009). A “escola sueca”, promotora da reflexão à volta da interação dos níveis micro-macro, onde se inclui a teoria macro-meso-micro de Dopfer *et al.* (2004) trouxeram para o âmbito da discussão sobre a função das capacidades dinâmicas no contexto da mudança e da evolução dos contextos de realização das práticas organizacionais a diferença entre *adaptação* e *exaptação*, operada em primeira mão por Gould e Vrba (1982). De acordo com estes autores, “uma adaptação é qualquer característica que promove a aptidão e foi constituída pela seleção pelo seu papel corrente (critério da génese histórica). A operação de uma adaptação é a sua função. [Por outro lado,] o caráter que evolui para outros usos [que não a função] e mais tarde é “cooptado” pelo seu papel corrente, chama-se ex-aptação. Ele é ajustado ao seu papel corrente, daí ser *aptus*, mas não foi desejado para esse mesmo papel, e, portanto, não é *ad aptus* ou dirigido à aptidão” (Gould & Vrba, 1982:6). Com efeito, “há numerosos exemplos de tecnologias e produtos que foram desenhados para uma coisa e provaram ser úteis para outra” (van den Bergh & Gowdy, 2003:74).

De acordo com Gowdy (1992, citado em van den Bergh & Gowdy, 2003:74), “a distinção entre adaptação e exaptação é crítica para descrever o mundo económico”. Esta diferenciação reafirma a limitação da teoria evolutiva reduzida ao confronto das abordagens lamarckiana e darwinista na sua aplicabilidade ao pensamento económico

devido ao facto de estas abordagens não considerarem o acaso como um importante determinante da seleção, tal como demonstraram Eldredge e Gould (1972) na sua teoria dos equilíbrios pontuados, na qual se considera a ocorrência, de tempos a tempos, de extinções massivas. Aproximada da análise económica, a teoria dos equilíbrios pontuados sugere que as empresas se extinguem muitas das vezes não por razões de desadaptação, mas de situações provocadas pelo acaso, como, por exemplo, problemas de sucessão. *Mutatis mutandis*, as empresas que sobrevivem podem fazê-lo no limiar da falência e manter-se assim durante longos períodos de tempo – isto não indica que se adaptou com êxito (Helfat *et al*, 2007). Por isso, a sobrevivência não pode ser adotada como critério de adaptação; o critério mais correto para avaliar a aptidão evolutiva (*evolutionary fitness*) é o crescimento (Penrose, 1959, citada em Helfat *et al.*, 2007:17).

Sendo assim, as características existentes em cada situação são sobretudo determinadas pela *sorte* (Gould & Vrba, 1982). Gowdy (1992:5) define esta *sorte* ou *sorteio* (do inglês *sorting*⁷) como “nada mais do que a descrição da representação diferencial ao longo do tempo sem que haja qualquer causa [para essa diferença]”. Ou seja, o *sorting* remete para a realidade da existência de fenómenos, processos ou características no momento presente que não foram necessariamente causados por qualquer necessidade bioeconómica. Em última instância, o quadro que se nos apresenta do conjunto dos sistemas sobrepostos, entre os quais se integram os económicos, é o resultado final tanto da seleção como da extinção catastrófica que não é explicada pela seleção natural. É precisamente isto que Gowdy (1992:5) conclui, quando diz que “a mudança evolutiva é o produto do *sorting*. No mundo biológico, o *sorting* produz taxas diferentes de nascimentos e de mortes entre organismos variáveis; na economia ele produz sucesso diferencial das empresas e das técnicas de produção. Tanto na biologia evolutiva padrão como na economia padrão, a causa favorecida do *sorting* é a seleção”. Isto significa que há causas que não são favorecidas pelo *sorting* e que, por isso, a sua ontologia é indeterminada.

⁷ O vocábulo *sorting* é traduzido como “ordenar”, “classificar”, “escolher”. Decidimo-nos pela tradução para “sorte” ou “sortear” por entendermos que os autores pretendem salientar os aspetos casuais da evolução.

Os limites do evolucionismo gradual de Darwin e da herança das características adquiridas de Lamarck encontram-se na sua incapacidade de explicar a razão por que os contextos em que as instituições se revelam incluem elementos resultantes dos processos de seleção e elementos que não resultam deste processo. Deste modo, a simultaneidade de ambos os tipos de elementos na realidade concreta ultrapassa a capacidade explicativa do evolucionismo clássico (van den Bergh & Gowdy, 2003).

Contextualizando-se a distinção entre adaptação exaptação, bem como a noção de *sorting* e a teoria das extinções massivas no âmbito da escolha estratégica que determina a motivação para mobilizar as capacidades dinâmicas das empresas, significa que a eficácia estratégica desta mobilização depende da competência do nível de seleção estratégica nas empresas, a que Adner & Helfat (2003:1012) chamam de “capacidades dinâmicas de gestão”. O papel da tomada de decisão individual sobre a mobilização das capacidades dinâmicas sugere a necessidade de “se compreender os processos de tomada de decisão dos gestores perante condições de mudança” (Helfat *et al.* 2007:5).

No final, a realidade das empresas, definida quer pela sua posição no mercado ou pela criação de vantagens competitivas sustentáveis, inclui elementos que misturam efeitos esperados com efeitos inesperados que suscitam o envolvimento tanto da empresa no seu conjunto, incluindo todos os blocos de competências, como dos decisores das políticas organizacionais em exclusivo, apesar de as competências deste bloco mobilizarem competências dos restantes no que à implementação de capacidades dinâmicas diz respeito. Tal contexto mistura, assim, necessariamente, níveis diferentes de realidade e critérios diferentes nos procedimentos de escolha estratégica. Considerando que estes últimos são em grande medida moldados pela aprendizagem (Dosi *et al.*, 2002:1), “as capacidades dinâmicas possuem não apenas atributos genéricos, mas também se tornam moldadas à medida aos locais nos quais funcionam, incluindo diferentes indústrias, tecnologias, áreas funcionais e organizações” (Helfat *et al.* 2007:7). As capacidades dinâmicas são assim “dimensões chave da heterogeneidade das empresas (...), e, em alguns casos, do tipo de idiosincrasia ou inimitabilidade que confere vantagem competitiva” (Helfat & Winter, 2011:1244).

Em síntese, as capacidades dinâmicas 1) procuram fazer ou realizar 2) fiável e repetidamente 3) atividades intencionais com propósitos específicos. Elas são 1)

aprendidas, 2) exercidas tanto ao nível do grupo como ao nível individual, 3) dependentes dos contextos e 4) variam com a visão estratégica. As suas funções são 1) identificar a necessidade ou a oportunidade de mudar, 2) formular uma resposta a essa necessidade ou oportunidade e 3) implementar uma estratégia. Os seus propósitos consistem em conduzir 1) aquisições, 2) alianças, 3) o desenvolvimento de novos produtos e 4) o modo como a empresa ganha a vida. E, elas podem alterar tanto 1) as capacidades operacionais e as rotinas, como 2) as características do ambiente externo ou do ecossistema, nomeadamente, ao provocar respostas por parte dos competidores à introdução de novos produtos no mercado (Helfat *et al.*, 2007; Helfat & Winter, 2011).

Pelo exposto, compreende-se imediatamente a natureza dinâmica dos efeitos das capacidades dinâmicas no *desempenho* organizacional, que exige uma interpretação evolutiva (Helfat *et al.*, 2007:42). A intervenção prática na relação entre o desempenho organizacional e as condições contextuais reflete-se na potenciação da aprendizagem através da ação, conforme foi revelado em primeira mão pelo efeito Horndal descrito por Lundberg (1961, citado em Lazonick & Brush, 1985) e desenvolvido por Kenneth Arrow (1962), significando que, sendo a aprendizagem a capacidade dinâmica que sustenta a expressão das restantes capacidades dinâmicas, ela vai sendo fortalecida pelo seu próprio exercício através destas últimas. Este exercício de *learning by doing*, por sua vez, exprime-se por *processos estratégicos* (comportamentos e ações) que matizam internamente cada uma das capacidades dinâmicas. Ora, considerando que os processos estratégicos envolvem sempre recursos e, por sua vez, estruturam as capacidades dinâmicas, então, eles “compreendem parte da base de recursos e de capacidades de uma organização [e, portanto,] o efeito dos processos no desempenho organizacional e no *fitness evolutivo* pode ser analisado usando-se a lógica baseada nos recursos” (Helfat *et al.*, 2007:45). Sendo assim, os processos de gestão estratégica – comportamentos e ações – envolvem nas capacidades dinâmicas todos os níveis de decisão e a parte de recursos materiais necessária – *fitness técnico* – para melhorar o *fitness evolutivo*, ou o desempenho, o qual, reflete, portanto, os resultados dos processos de gestão estratégica (Helfat *et al.*, 2007:47).

Resume-se, assim, o itinerário das capacidades dinâmicas desde a sua definição estratégica até ao desempenho organizacional, percorrendo o caminho desde os escalões superiores de que falam Hambrick e Mason (1984) até ao *desempenho percebido*, o qual

é entendido aqui como *variável dependente dos processos de gestão estratégica* os quais mobilizam e orientam os recursos da empresa no sentido dado por Barney (1991), isto é, no sentido da criação e da sustentabilidade de vantagens competitivas. Neste *continuum* estão refletidas as quatro perspectivas de análise do desempenho das empresas incluídas no modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1996) para avaliar a forma como, através da sistematização ou do mapeamento estratégico se facilita a visualização e o aperfeiçoamento do percurso de transformação dos recursos intangíveis (aprendizagem) em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2004). Ou seja, a relação aprendizagem-crescimento, os processos de gestão interna, a análise financeira e a análise da satisfação dos clientes. Numa abordagem evolutiva, conforme defendem Helfat *et al.* (2007:42), a análise do desempenho é especialmente focada nas duas primeiras análises (análise da relação aprendizagem-crescimento e análise dos processos de gestão interna) pois, “os resultados são diferencialmente moldados por processos” Helfat *et al.* (2007:38), conforme defende Pettigrew (1992), significando que, tanto a satisfação do cliente como os resultados financeiros são meros efeitos que revelam a natureza da relação entre recursos e aprendizagem que molda os processos de gestão e de decisão. Este pressuposto é adotado no nosso trabalho como uma das principais premissas metodológicas, como deixámos perceber ao longo deste ponto. Por outras palavras, no presente estudo, entende-se que o desempenho das empresas é *revelado* pela *percepção* dos gestores do *fitness evolutivo* da empresa⁸, isto é, pela *percepção* do crescimento da empresa, conforme sugere Penrose (1959) e concordam Helfat *et al.*, 2007⁹, o qual, como temos vindo a dizer, *depende do fitness técnico* (leia-se, relação capacidades dinâmicas – recursos) que, por

⁸ A definição do conceito de desempenho organizacional é muito complexa, denotando a sua multidimensionalidade. A adoção da definição de *fitness evolutivo* percebido onde estão envolvidas dimensões dinâmicas (relação aprendizagem-crescimento e avaliação dos processos de gestão) e estáticas (satisfação do cliente e resultados financeiros), embora dando pendor ao primeiro tipo de dimensões, indica que o desempenho da empresa é antes de mais o resultado de uma avaliação subjetiva por parte do gestor da eficiência dos processos de maximização da relação aprendizagem-crescimento, sendo que o segundo termo desta relação remete especialmente para a *evolução* dos níveis de forma (*fitness*) da empresa no contexto do mercado. Para uma rápida análise da multidimensionalidade do conceito, ver, por exemplo, Matitz & Bulgacov (2011).

⁹ A propósito, Helfat *et al.* (2007:17) referem que “... o crescimento de uma organização fornece uma medida da extensão do *fitness evolutivo*. O crescimento sustentado em particular sugere que a organização demonstra *fitness evolutivo* consistente. O crescimento como uma medida de desempenho organizacional tem sido sub-utilizado na maior parte da investigação sobre estratégia. Mais, ele é uma medida que é especialmente apropriada para uma análise das capacidades dinâmicas, as quais por vezes são dirigidas para o crescimento”.

sua vez, *depende* ou é determinado pelos processos de decisão estratégica e, por inerência, por aspetos cognitivos da classe executiva, que é responsável por mobilizar os recursos no sentido de melhorar a adaptação da empresa aos constrangimentos do meio.

Cabe fazer aqui um alerta: as capacidades dinâmicas não estão todas identificadas, pois que elas assumem a forma que a realidade constantemente mutante exige. Apesar disto, há capacidades que foram identificadas na literatura e que nós adotámos como conceitos/variáveis independentes centrais no nosso estudo – a aprendizagem, o empreendedorismo, a innovativeness, a flexibilidade estratégica, a inovação e a marca. Os pontos seguintes apresentam e descrevem cada uma delas.

1.2.1. Aprendizagem

Segundo Zollo e Winter (2002), aprendizagem é um processo de compreensão e partilha coletiva sobre a forma de execução de determinada tarefa organizacional, que passa pela 1) recolha de elementos externos; 2) combinação dos elementos que geram variação; 3) seleção interna, avaliação e legitimação do processo; 4) réplica dos processos internos; e 5) rotina e a integração no esquema interno de trabalho da organização. Por sua vez, Slater e Narver (1995) entendem que a aprendizagem inclui três etapas: aquisição, disseminação e interpretação compartilhada de informações.

“O conhecimento oriundo da aprendizagem, que é criado e expandido pelo processo de aprendizagem” (Barney, 1991, citado por Fernandes & Santos, 2008:9) *“é um recurso de potencial fértil numa organização, com capacidade de se tornar a principal fonte que cria e sustenta uma vantagem competitiva”* (Daft & Weiick, 1984, citados por Fernandes & Santos, 2008:9).

Um processo efetivo de aprendizagem envolve o cumprimento de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e geridas: a aquisição de informação, a interpretação, a experimentação focada, a difusão de experiência e a reestruturação do conhecimento (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). Uma organização, para ser considerada orientada para a aprendizagem, deve facilitar quem aprende e a sua adaptação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e assumir-se num processo contínuo de transformação (Garver, 1993; Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005).

O processo de aprendizagem deve converter-se em competências de gestão que permitam à empresa lidar com as necessidades dos clientes de modo mais efetivo (Chaston, Badger, & Sadler-Smith, 2000), conferindo-lhe vantagem competitiva face às restantes organizações.

As organizações dependem do conhecimento externo para promover a inovação e para melhorar o seu desempenho (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Zollo, Reuer, & Singh, 2002). Para algumas organizações foram alcançados benefícios, para outras, dificuldades em aprender com o conhecimento externo (Cassiman & Veugelers, 2006; Huston & Sakrab, 2006). Os desafios de transferência de conhecimento entre empresas e a capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990) tornaram-se uma importante fonte de vantagem competitiva (Tsai, 2001; Zahra & George, 2002).

Lane *et al.* (2006) e Lichtenthaler (2009) definem capacidade de absorção de uma empresa como a capacidade de utilizar o conhecimento externo através dos processos rotineiros, transformadores e exploradores de aprendizagem. Segundo Zahra e George (2002), a aprendizagem pode-se referir à aquisição de conhecimento externo e corresponde à capacidade de absorção; ela refere-se a aplicar os conhecimentos adquiridos e reflete o conceito de capacidade de absorção realizada (Zahra & George, 2002). A aprendizagem liga estes dois processos e refere-se ao conhecimento que se mantém ao longo do tempo (Garud & Nayyar, 1994).

Para Probst e Büchel (1996), a aprendizagem pode ser definida como um processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, que leva a uma alavancagem da habilidade de resolver problemas e à capacidade de ação frente às mudanças do ambiente. Slater e Narver (1995) e Collins e Smith (2006) definem a aprendizagem como a capacidade que estimula as organizações e pessoas a adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de modo mais eficiente.

A aprendizagem individual assenta em duas teorias: 1) o modelo behaviorista, que estuda os aspetos comportamentais, por serem possíveis de observação e mensuração, e para o qual a aprendizagem consiste em condicionar o comportamento (Atkinson, Atkinson *et al.*, 1995, citados por Cabral, 2011); e 2) o modelo cognitivo, que explica fenómenos internos mais complexos, que envolvem a aquisição de hábitos e pequenas habilidades, como a génese da aprendizagem de conceitos e soluções de problema

(Cabral, 2011). Para Fleury e Fleury (1995), a aprendizagem no modelo cognitivo é um processo interno que deve ter as suas ações compreendidas para se entender como o processamento de informações se desenvolve.

Estas duas teorias baseiam-se na psicologia da dinâmica empresarial e nelas assentam os principais modelos de aprendizagem (Fleury & Fleury, 1995).

O conceito de aprendizagem organizacional segue a mesma definição de aprendizagem individual, porém aplicada às empresas. Para Day (1994), a diferença está na forma como se propaga a informação adquirida e a sua interpretação por um conjunto de indivíduos e departamentos da organização. Há inúmeros estudos sobre a aprendizagem no contexto organizacional (e.g. Crossan, Lane, & White, 1999; Hult, Ketchen, & Nichols, 2002).

A aprendizagem tem como causa essencial a análise do efeito interno de curto prazo do desempenho no passado e o efeito externo das forças sobre a adaptação da estratégia de marketing e desempenho. Lages *et al.* (2008) analisaram os resultados de uma investigação com mais de 500 gerentes que indicam que o período atual de melhoria de desempenho é influenciado pelo compromisso da empresa. Os referidos autores sugerem que a satisfação no desempenho alimenta a melhoria do desempenho no ano seguinte, reflexo da intensidade do ano anterior. Os gestores tendem a investir nas capacidades de gestão de relacionamento para melhorar a inovação e qualidade do produto, o que por sua vez leva à melhoria de desempenho.

Apesar das muitas definições e conceitos de aprendizagem organizacional que foram apresentadas na literatura, o consenso não foi alcançado. Lant *et al.* (1992) argumentam que existem temas comuns aos modelos de aprendizagem, incluindo o facto de que: 1) a direção da empresa assume que se devem definir metas de desempenhos, que são comparados com resultados de desempenho (Lant, 1992; Lant *et al.*, 1992); 2) a discrepância entre os objetivos e os atos de desempenho resultante são um sinal de sucesso ou fracasso (Cyert & March, 1963; Levinthal & March, 1981; Lant, 1992; Lant *et al.*, 1992; Lages *et al.*, 2008); 3) as discrepâncias entre os objetivos dos gestores e o resultado do desempenho resultam da ação dos gestores e de mudança organizacional (Levitt & March, 1988; Lant & Mezias, 1992, Lant *et al.*, 1992; Lages *et al.*, 2008).

A aprendizagem é vista como a codificação organizacional de experiências passadas em rotinas que orientam o comportamento. Embora as capacidades de exploração de aprendizagem estejam associadas a questões de longo prazo, como a assunção de riscos, a inovação radical e a falta de inovação, também estão associadas a questões como a adaptação ao mercado local, o refinamento das estratégias atuais, a inovação incremental / falta de inovação e uma maior probabilidade de eficiência de curto prazo.

As organizações são capazes de armazenar e aceder às lições do passado, da história, o que afetará a sua habilidade de manter um ritmo constante de aprendizagem de longo prazo, que se constrói continuamente, a partir do passado, e é considerado como estratégia. A curto prazo, a satisfação do desempenho tende a perpetuar-se, assim como o modo em que a satisfação do desempenho negativo do passado leva à satisfação negativa do desempenho do período corrente e vice-versa. O desempenho prévio exerce efeitos complexos sobre a estratégia de marketing e o desempenho atual e este efeito é variável, dependendo da dimensão de desempenho que está a ser considerada. O desempenho passado afeta o atual, especialmente quando diferentes medidas de desempenho passado são positivas ou negativas. Um modelo geral de aprendizagem tem em vista os antecedentes do desempenho como derivados de estratégias que são o resultado de decisões estratégicas de gestão, tais como a adaptação de estratégia de marketing. Tanto as decisões de estratégia como as de desempenho do ano corrente, sob uma perspetiva de aprendizagem, podem ser vistas como determinadas pela avaliação dos gestores do desempenho passado (Lages *et al.*, 2008).

A orientação da aprendizagem de uma empresa é suscetível de afetar indiretamente o seu desempenho organizacional. Este desempenho deve ser direcionado para o crescimento pessoal e contribuir para o crescimento conjunto, através da melhoria da qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado. Por sua vez, estes influenciam diretamente o desempenho organizacional, através da facilitação do tipo de aprendizagem generativa que leva a inovações em produtos, procedimentos e sistemas.

Hunt e Morgan (1996) e Baker e Sinkula (1999) sugerem que a aprendizagem é um recurso complexo importante da empresa, que pode criar uma vantagem competitiva, mas não o consideram o único recurso. Uma teoria geral da competição inclui a aprendizagem

como um de uma série de recursos complexos, que podem render posições de vantagem competitiva no mercado. Dickson (1996) e Baker e Sinkula (1999) argumentam que a aprendizagem é proeminente sobre outros recursos, porque só ela permite que as empresas mantenham, a longo prazo, vantagens competitivas através da contínua melhoria da transformação do mercado, da informação atualizada e da concretização de atividades num ritmo mais rápido que o dos seus rivais.

As taxas de aprendizagem variam consideravelmente entre os setores e são maiores nas indústrias com maior investigação e desenvolvimento, publicidade e intensidade de capital. Taxas mais altas de aprendizagem estão associadas a maior rentabilidade entre as empresas do setor. A intensidade da aprendizagem representa uma característica importante do ambiente da indústria, que afeta a gama de desempenho da empresa (Balasubramanian & Lieberman, 2010).

Para este estudo, adotaremos a definição da aprendizagem relacionada com o desempenho da empresa, o aprender-fazer. A contextualização teórica procura analisar as influências positivas da Aprendizagem sobre o Empreendedorismo, *Innovativeness* e a Flexibilidade estratégica. Desta forma adotaremos as perspetivas de Hunt e Morgan (1996), Baker e Sinkula (1999) e Balasubramanian e Lieberman (2010), por terem conceitos mais abrangentes.

1.2.2. Empreendedorismo

“Empreendedorismo” pode descrever vários fenómenos (Lambing & Kuehl, 1997; Schaltegger & Wagner, 2011). Muitos autores concentram-se no processo de *start-up* da empresa (Bennett, 1991; Christensen & Bower, 1996; Galunic & Eisenhardt, 2001; Gilbert, 2005; Eisenhardt *et al.*, 2010). Nesta visão, empresários são atores de abertura de uma nova empresa e empreendedorismo é o processo de criação e estabelecimento da nova empresa. O empreendedorismo também é entendido como o esforço para o crescimento (Gartner, 1990; Kyrö, 2001; Suddaby & Greenwood, 2005; Santos & Eisenhardt, 2009), um movimento de preocupação social (Pastakia, 1998; Mair & Marti, 2006) orientado pela capacidade de inovar e de criar uma vantagem competitiva (Schumpeter, 1912; Staber, 1996; Wiklund, 1999) e pode ainda ser caracterizado pelas

características pessoais de um líder, como a ambição, a liderança, o *team building*, o envolvimento pessoal e o empenho (Keogh & Polonsky, 1998; Prahalad, 2005, 2006).

A promoção do empreendedorismo tem sido o principal foco dos formuladores de políticas nos últimos anos (Kanniainen *et al.*, 2004). Muitas iniciativas têm sido lançadas para fomentar o empreendedorismo, na crença de que a atividade empresarial está associada à criação de riqueza, inovação tecnológica e aumento de bem-estar social (Lerner & Malmendier, 2013). O empreendedorismo foi ignorado durante algum tempo pela Economia e pela teoria da administração (Schaltegger & Wagner, 2011). Tornou-se conhecido a partir dos trabalhos de Schumpeter (1912) e Kirzner (1973), o que tem contribuído parcialmente para o crescente foco em empreendedorismo sustentável como um tipo específico de empreendedorismo. A palavra "*empreendedor*" deriva do francês e é definido como aquele que traz novas combinações dos meios de produção e que o revoluciona (Schumpeter, 1912).

O pensamento empreendedor inicia com os indivíduos. As preferências ambientais e sociais são, em muitos aspetos, os interesses pessoais (Schaltegger, 2002). Empreendedores sustentáveis mostram domínio pessoal (Senge, 1990) e consideram a sua vida profissional como um ato criativo. A ambição da sociedade para atingir objetivos sociais, por meio do empreendedorismo e negócios, tem sido tratada sob o termo de empreendedorismo social (Brinckerhoff, 2000; Borzaga & Solari, 2001; Prahalad & Hammond, 2002; Mair, Robinson, & Hockerts, 2005; Desa & Kotha, 2006a, 2006b; Bull, 2008). As empresas sociais constituem um movimento de negócios heterogêneo, que é orientado para a distribuição equitativa e não a acumulação de capital social e económico (Ridley-Duff, 2008).

A ideia de uma aplicação de mercado para além da abordagem empresarial, no entanto, com o objetivo de mudar as instituições e regulamentações do mercado, também foi tomada pela noção de empreendedorismo institucional, que aborda a tentativa de alterar as configurações institucionais (DiMaggio, 1988; Ostrom, 1990; Holm, 1995; Dacin *et al.*, 2002; Seo & Creed, 2002; Battilana *et al.*, 2009).

Mais amplamente definido, o empreendedorismo sustentável pode, assim, ser descrito como uma inovadora forma orientada para o mercado e personalidade de criação de valor económico e social, por meio de *break-through*, ambiental ou socialmente.

Esta ampla definição de empreendedorismo sustentável considera *intrapreneurs* (Gapp & Fisher, 2007) como um subgrupo importante de empreendedores sustentáveis, que representam os atores dentro de uma organização, que alteram substancialmente e moldam o desenvolvimento ambiental e o crescimento de negócios da empresa (Zhao, 2005; Jorna, 2006). A ideia por detrás deste subgrupo conceitual está relacionada com a dos promotores, o que é um conceito bem estabelecido na literatura de gestão de inovação (Hauschildt & Chakrabati, 1988; Rudinger, 2012).

A qualificação do empreendedor e a trajetória que irá tomar, a capacidade de inovação, a indústria a que o empreendimento proposto pertence, o marketing e a incerteza técnica referentes ao empreendimento proposto, podem ser todas variáveis moderadoras importantes (Chen, Yao, & Kotha, 2009).

Joseph Schumpeter (1912,1942) ligou a noção do empreendedorismo ao indivíduo que desafia ou destrói produtos, serviços e relações nos mercados existentes. Para Schumpeter (1912) o empreendedorismo refere-se ao rompimento do equilíbrio entre várias empresas, consequência de criação ou aplicação de novas combinações dos recursos pela sua organização. Nos nossos dias, é visto como um processo que está enraizado na cultura organizacional. Interage com outras formas e processos organizacionais para produzir resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e direto do empreendedorismo no desempenho da empresa (Hult *et al.*, 2003).

Muitos investigadores alertam para o facto de o empreendedorismo se manifestar através de uma variedade de atitudes e comportamentos que não podem ser medidos e preditos (Low & Macmillan, 1988; Aldrich & Baker, 1997). Outros investigadores argumentam o contrário (Schein, 1985; Stevenson & Gumpert, 1985; Herron & Robinson, 1993). O estudo do empreendedorismo inclui o comportamento do indivíduo na identificação e criação de oportunidades, no surgimento e no crescimento da empresa, no aparecimento de uma indústria, na criação e na transformação organizacional (Brush *et al.*, 2003). Nas empresas, a orientação empreendedora requer mais do que a incidência nos valores empreendedores. Na medida em que o empreendedorismo é oriundo da orientação individual da empresa (Kreiser *et al.*, 2002), torna-se mais importante investigar os aspetos individuais desse comportamento.

No século XX, Schumpeter (1912,1942) introduziu a noção de que “o empreendedor é alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes” (Fernandes & Santos, 2008:2). O empreendedorismo é relacionado por Schein (1985) com a criatividade e a propensão de criar “*algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado*” (p. 30).

Stevenson e Gumpert (1985) e Fernandes e Santos (2008) descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e autoconfiantes, com um forte controle pessoal e forte necessidade por autorrealização. Entre essas definições, a motivação é um aspeto comum e pode ser ressaltada como um traço claro do empreendedor. O empreendedorismo, por ser conceitualmente considerado a motivação seminal de diversas ações da empresa (Covin & Miles, 1999), abre caminho para estudos que abordem as suas consequências.

Barringer e Bluedorn (1999) alegam que o empreendedorismo estimula a economia através da introdução de novos produtos, novos métodos de produção e outras inovações. Stevenson *et al.* (2009) fazem referência a investigadores que confundem empreendedorismo com inovação. O empreendedorismo pode mesmo ser a chave para o crescimento económico e a produtividade, para a difusão do conhecimento e ainda a forma de as grandes empresas se manterem competitivas (Nickell *et al.*, 1997; Stel *et al.*, 2005; Barros & Pereira, 2008).

Barringer e Bluedorn (1999) sugerem que o reconhecimento de oportunidades, a flexibilidade organizacional e a capacidade de uma empresa avaliar, incentivar e recompensar o comportamento inovador e de risco, são as três variáveis que classificam o comportamento empreendedor de uma empresa. Zott e Amit (2007) definem empresas empreendedoras como organizações jovens que têm potencial para atingir um volume significativo de rentabilidade e com capacidade para resolver os problemas em ambientes de constante mudança.

De acordo com Barringer e Bluedorn (1999), empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, no qual o empreendedor modifica continuamente ou destrói produtos existentes ou métodos de produção com os novos. Para Matsuno *et al.* (2002),

empreendedorismo envolve os métodos, as práticas e a tomada de decisão empreendedora.

Através do empreendedorismo, os indivíduos ou as organizações exploram novas oportunidades, sem olharem aos recursos que controlam (Stevenson *et al.*, 2009). Estes autores chamam a atenção para a importância da definição de oportunidade como uma situação futura, desejável e verosímil, que varia à medida que os empreendedores otimizam esforços para a sua exploração. A propensão por parte dos indivíduos e/ou das organizações para a exploração das oportunidades lucrativas constitui a estrutura central do empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000).

Zott e Amit (2007) referem que uma das principais tarefas dos empreendedores é o desenvolvimento de novos modelos de negócios, pelo traçar de novos caminhos e novos formatos de fazer negócios com fornecedores, clientes e parceiros, de forma a romper com uma indústria existente. Em ambientes instáveis, o ciclo de vida dos produtos e serviços é mais curto do que em ambientes estáveis. Adaptar o ciclo de vida dos produtos e dos serviços às características dos ambientes é outro dos atributos do empreendedorismo (Barringer & Bluedorn, 1999) que promovem a “recombinação de recursos e conduzem a pacotes de recursos heterogêneos entre as empresas” (Chadwick & Dabu, 2009:262).

Zahra *et al.* (2006) argumentam que as empresas empreendedoras criam, definem, descobrem e exploram as oportunidades, frequentemente à frente dos seus rivais, criando valor para as empresas, através das suas capacidades dinâmicas, reconfigurando os recursos e rotinas de acordo com a percepção da empresa ou do empreendedor. Esta posição é particularmente ajusta à perspetiva que conferimos ao nosso estudo.

1.2.3. *Innovativeness*

Para os fins da presente investigação, a expressão “*innovativeness*” será traduzida livremente em português como capacidade de inovar de uma organização ou capacidade de inovação organizacional, mantendo sempre uma relação com os termos organização e inovação. O dicionário inglês *WordNet* (2007), disponibilizado *online* pela Universidade de *Princeton*, define *innovativeness* como uma introdução de novas ideias para a organização, direcionada a novas oportunidades.

Innovativeness é a capacidade da organização para desenvolver com sucesso ou adotar novos produtos e processos (Cohen & Levinthal, 1990). Esta capacidade é um dos elementos essenciais para o sucesso da empresa. A sua importância é fundamentada pela ação de três forças: 1) a elevada competição internacional; a) crescente exigência do mercado; e 3) a rápida mudança de tecnologia (Hayes & Abernathy, 1980). A *innovativeness* é, portanto, a apetência de uma organização para dar valor ao novo, procurando obter informação externa, compreendê-la e aplicá-la para fins comerciais (Yeung *et al.*, 2007) e está associada aos recursos, o que requer novos conhecimentos e novas combinações de aprendizagens (Baker & Sinkula, 2005), que são específicos ao contexto de cada organização (Eisenhardt & Martin, 2000).

Porter e Linde (1995) e Cabral (2011) concordam com a posição de (Cohen & Levinthal, 1990) e acrescentam que o desenvolvimento e a adoção de novos produtos relacionam-se com o desempenho técnico e com a qualidade da matéria-prima. Do mesmo modo, Tidd *et al.* (2001) entendem que a vantagem competitiva pode surgir dos recursos que a empresa apresenta pela sua experiência para criar novos produtos, processos e serviços. A vantagem competitiva através da criação de novos produtos também depende da perceção, por parte dos clientes, da sua singularidade significativa (Fang, 2008), visto que estes tendem a adotar novos produtos (Lambert-Pandraud e Laurent, 2010).

A capacidade de inovar da organização inclui a capacidade para aprovar ou implementar novas ideias (Siguaw *et al.*, 2006; Yeung *et al.* (2007).

A relação entre as organizações e as academias resulta em processos de desenvolvimento da capacidade de inovar (Fang, 2008), em formas que podem envolver entidade públicas, cuja função facilitadora no contexto do processamento de licenciamento constitui o chamado triângulo do conhecimento, ou tripla hélice, que tem a vantagem de reunir recursos materiais e humanos que podem ser potenciados em conjunto (Farinha & Ferreira, 2013; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Cooke & Leydesdorff, 2006).

Deshpandé *et al.* (1993) efetuaram um estudo com entrevistas duplas, realizadas com cada um dos executivos de marketing de uma empresa japonesa e uma empresa cliente japonesa, o qual forneceu resultados sobre a interação entre as variáveis cultura corporativa, orientação para o cliente, capacidade de inovar e desempenho do mercado.

O desempenho da empresa (rentabilidade relativa, tamanho relativo, taxa de crescimento relativo e participação relativa de mercado) foi correlacionado positivamente com a avaliação do cliente e a orientação do fornecedor ao cliente. Sendo assim, a capacidade de inovar bem-sucedida no mercado melhora o desempenho (Deshpandé *et al.*, 1993).

As vantagens posicionais decorrentes da confluência de orientação para o mercado, empreendedorismo, capacidade de inovar e aprendizagem, têm um efeito positivo no desempenho (Hult e Ketchen, 2001). Estes resultados suportam a tese de que a orientação de mercado pode aumentar o sucesso. Com efeito, a orientação para o mercado deverá reforçar a capacidade de inovação de uma organização, porque o novo produto dirige uma disposição contínua e pró-ativa para as necessidades dos clientes e aumenta o enfoque do uso da informação (Atuahene-Gima 1996; Han *et al.*, 1998; Voss & Voss, 2008). Por consequência, segundo Kohli e Jaworski (1990) e Song e Parry (2009), a orientação de mercado aumenta o comprometimento organizacional, através da disposição para o sacrifício pela organização, do espírito de equipa entre funcionários e da orientação para o cliente. A orientação para o mercado pode ainda reduzir o conflito de papéis, que Siguaw *et al.* (1994) definem como a incompatibilidade de expectativas, que prejudica o desempenho dos funcionários (Kirca *et al.*, 2005). O papel do conhecimento do mercado e da dimensão da empresa, traduz-se num esforço de capacidade de inovar ao longo do tempo (Weigelt, 2009). A difusão do conhecimento do mercado impulsiona, portanto, a capacidade de inovar.

O conhecimento total do mercado comum ajuda mais as pequenas empresas a realizar um melhor retorno do seu esforço na capacidade de inovar do que as grandes empresas. Tajeddini *et al.* (2006) analisaram a relação entre capacidade de inovar e desempenho das PME, em termos de orientação para o cliente, de orientação para a concorrência e de coordenação interfuncional. Os autores usaram medidas de desempenho como participação de mercado, o percentual de vendas de novos produtos no total das vendas e ROI e concluíram que a orientação para o cliente tem um efeito positivo sobre o desempenho, bem como o nível de capacidade de inovar de cada empresa.

Apesar da variedade e utilidade dos resultados dos estudos sobre a capacidade de inovar, há, contudo, limitações à análise do reflexo desta no desempenho das empresas,

devido, especialmente, a questões de ordem conceptual, que impedem a definição unânime da *innovativeness*. Como reflexo da imprecisão da definição desta capacidade dinâmica, a representatividade dos constructos é limitada e diversa, impedindo o alcance de conclusões mais gerais, para além de o estudo empírico deste tema ter ainda pouca expressão (Tellis *et al.*, 2009).

Em síntese, para o presente estudo, o sentido de capacidade de inovar mais ajustado consiste no seu entendimento como sendo a capacidade de implementar novas ideias, produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001) e o respetivo desempenho, medido por quota de mercado, volume de vendas, retorno sobre o investimento e rentabilidade (Im & Workman, 2004).

1.2.4. Flexibilidade Estratégica

Flexibilidade é definida como a capacidade da empresa de rapidamente mudar de direção e de reconfigurar estratégias, particularmente em relação aos produtos e mercados (Johnson *et al.*, 2003). Flexibilidade pode também ser definida como o número de tarefas diferentes de uma equipa que um trabalhador é capaz executar (Molleman, 2009).

Para Mintzberg (2009), a flexibilidade é apontada como um meio para inovação e competitividade, que pode auxiliar as organizações a melhorar o seu desempenho e aumentar a sua competitividade. Ela pode ajudar as empresas a recolocar os seus recursos e quebrar rotinas operacionais existentes (Zhou & Wu, 2010). Como resultado, a flexibilidade estratégica tem o potencial de reforçar os efeitos positivos das capacidades e da exploração e de deslocar a fronteira atual de uma empresa para um nível superior (Zhou & Wu, 2010).

Com a flexibilidade estratégica são analisados os fatores que identificam e qualificam o responsável pela aplicação das capacidades dinâmicas, por meio da gestão dos processos de trabalho, ou das capacidades operacionais.

Conforme já tivemos oportunidade de compreender pela leitura da introdução a este subcapítulo, as decisões estratégicas, organizacionais e sobre recursos humanos, tomadas pelos gestores, são de importância vital para o desempenho da empresa. O sucesso requer que gestores se comportem de forma intensamente empreendedora e construam, nas suas

organizações, a capacidade para detetar e aproveitar as oportunidades e, então, transformar e reconfigurar essas oportunidades para fazer face às forças competitivas.

As organizações, para atingirem alto nível de resiliência (capacidade de recuperação), precisam obter um equilíbrio entre a centralização e a descentralização, na busca por uma combinação adequada de estabilidade e flexibilidade. Este equilíbrio pode ser obtido através do conceito de fraco acoplamento, que postula que as organizações podem simultaneamente assegurar a autonomia dos atores e exercer forças de ligação suficientes para que todos eles usem as suas autonomias de forma alinhada com os objetivos da organização (Onoe, 2010). Para isso, uma das questões fundamentais no projeto de organizações e na coordenação de processos diz respeito ao acerto do equilíbrio correto entre padronização, de um lado, e flexibilidade e abertura, de outro.

Um fator importante na determinação do correto equilíbrio entre padrões e flexibilidade é a quantidade e a natureza das incertezas provenientes da organização e do seu ambiente, durante os processos de transformação. Howard-Grenville (2005) e Onoe (2010) sugerem que há consenso de que a flexibilidade é particularmente necessária sob alto grau de incerteza, considerando que há competência para fazer frente a essas incertezas, enquanto o baixo nível de incerteza pode ser tratado com processos rotineiros. Os autores sugerem ainda que há uma crença generalizada de que flexibilidade e mudança trazem riscos de falhas do sistema. Uma perspectiva para construir organizações estáveis e flexíveis, mesmo com alto grau de incerteza, é utilizar o conceito de rotinas e regras flexíveis (Howard-Grenville, 2005).

Senge (1990) afirma que, se se levar em consideração neste processo não apenas um modelo a ser seguido, mas a flexibilidade de toda a organização, principalmente dos seus colaboradores na fusão dos seus conhecimentos, o mesmo representará um incentivo individual no processo de otimização da aprendizagem organizacional (Hart, 1995).

A flexibilidade na indústria é justificada pela necessidade de adaptação dos sistemas produtivos a situações inesperadas – a chamada gestão de variabilidades. Salerno (1993, 1995) e Bresciani (1997) sublinham o fato de que as necessidades de flexibilidade não são iguais para as empresas, bem como não são alcançadas pelo mesmo modo. Segundo estes autores, a flexibilidade de um sistema produtivo está relacionada com a sua capacidade de assumir ou transitar entre diferentes estados de um sistema produtivo, sem

a deterioração significativa de custos, qualidade e tempos, dentro de um contexto “produto/processo/mercado”, em que a empresa opera e que está associado à estratégia competitiva desta.

Salerno (1993) define oito dimensões de flexibilidade, sendo que seis delas são relativas à capacidade de um sistema produtivo de alterar o seu estado em termos de: 1) quantidade dos componentes produzidos, 2) modelos produzidos, 3) mistura entre os modelos e as quantidades, 4) adaptação sazonal, 5) acordo com a procura, 6) diferenciação no tempo, 7) adaptação às falhas, referente à gestão das variabilidades do sistema, e 8) adaptação a erros de previsão. Será esta a definição adotada para este estudo.

1.2.5. Inovação

Van de Ven e Poole (1995), Hargrave e Van de Ven (2006) e Birkinshaw e Mol (2008) sugerem que a inovação envolve a introdução de novidade numa organização e, como tal, representa uma forma particular de mudança organizacional. O conceito de inovação remete para a questão da invenção e da implementação de uma prática de gestão, processos, estrutura ou técnica, que é novo para o estado da arte e tem por objetivo promover as metas organizacionais. Adotando uma perspectiva organizacional evolutiva, em que são examinados os papéis dos principais agentes de mudança, dentro e fora da organização, na sua condução, Birkinshaw *et al.*, (2008) apontam quatro processos (motivação, a invenção, implementação e teorização e rotulagem), que, em conjunto, definem um modelo do modo como a inovação acontece.

Para Harmaakorpi (2006), inovação é o motor do crescimento económico e da competitividade. Hurley e Hult (1998) propõem que, devido à dinâmica dos mercados, a inovação tem de ser permanente ou periódica e reorientada, em todos os setores de atividade.

As empresas mais velhas tendem a apresentar mais inovações, estabelecendo rotinas, superando a responsabilidade de novidade e reforçando o seu desempenho e a sua viabilidade de sobrevivência. Schilling (2007) e Wagner e Busse (2008) sugerem que a inovação constitui a transformação de um processo criativo em ideias concretizáveis num

novo produto ou num novo processo. O estudo da inovação é considerado como um dos mais importantes na atualidade (Hauser *et al.*, 2006).

A inovação envolve conhecimentos existentes ou novos (Schoonhoven, Eisenhardt, & Lyman, 1990; Mellahi & Wilkinson, 2010), que poderão aparecer formal ou informalmente (Harisson & Samson, 2002). Schumpeter (1912) afirma que as inovações podem levar a novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de fornecimento ou novos processos de negócio ao nível dos fornecedores.

Gibson e Gibbs (2006) entendem que a inovação é um elemento basilar de vantagem competitiva para as empresas de vários setores, pois permite que estas se diversifiquem, se adaptem, e até se reinventem para acompanharem a evolução do mercado e das condições técnicas. Pettus (2001) e Armstrong e Shimizu (2007) sugerem que as empresas bem-sucedidas foram as que utilizaram ativos relevantes para se envolver numa série contínua de inovações.

Uma inovação pode ser introduzida sem modificar os outros componentes do sistema. Em contraste, um efeito de instabilidade requer modificações significativas noutras partes do produto. Da mesma forma, uma competência de reforço em inovação é uma melhoria no *know-how* existente, enquanto uma competência é "fundamentalmente diferente das competências anteriormente dominantes, em que as habilidades e conhecimentos são necessários para operar a mudança" (Tushman & Anderson, 1986:442).

Wolter e Veloso (2008) sugerem que as inovações são limitadas pelos custos de transação e pelos argumentos de competência e determinam os limites da organização, quando as empresas se regem pela inovação.

Terziovski (2010) entende que o desempenho das pequenas e médias empresas pode melhorar à medida que aumenta o grau com que se espelham nas grandes empresas, no que diz respeito à estratégia formal e estrutura, e quando reconhecem que a cultura de inovação e estratégia estão alinhados ao longo do processo de inovação.

Na perspetiva das competências dinâmicas, é sugerido que os antecedentes para a inovação podem ser encontrados na firma individual (Rothaermel & Hess, 2007). Para Teece *et al.* (1997:516), "a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente as mudanças ambientais"

está no centro da sua capacidade de inovação. Isto significa que as competências dinâmicas facilitam não apenas a habilidade de uma organização reconhecer uma potencial mudança tecnológica, mas também a sua capacidade de adaptação à mudança através da inovação (Hill & Rothaermel, 2003).

Ao estudar a dinâmica da inovação, os investigadores geralmente analisam empresas incumbentes como um grupo mais ou menos homogêneo de empresas ou como uma indústria, negligenciando, assim, a investigação do desempenho diferencial-empresa (Foster, 1985; Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990; Christensen, 1997; Rothaermel & Hess, 2007). Teremos o cuidado, no nosso de estudo, de evitar esta redundância.

De acordo com Birkinshaw *et al.* (2008) a gestão da capacidade de inovação reflete-se em quatro perspetivas fundamentais:

- 1) Institucional – assume um nível “macro” e uma abordagem comparativa no sentido de tornar os sistemas institucionais e socioeconómicas as condições de onde surgem as inovações. O indivíduo não define o processo.
- 2) Moderna – utiliza a análise dos níveis macro e micro e preocupa-se tanto com a organização que fornece novas ideias de gestão, assim como as razões do comportamento individual do gestor que escolher utilizar esta ideia. Existe interação entre os gestores e o indivíduo prestador de ideias de gestão.
- 3) Cultural – oferece alguns aspetos sobre como as inovações são implementadas, mas principalmente do ponto de vista daqueles que são convidados a participar no processo, mais do que do dos gestores. A inovação resulta do acordo com esta perspetiva e é tipicamente um reforço do *status quo* (McCabe, 2002). Essa perspetiva não nega que as mudanças podem ocorrer como resultado da inovação, mas as forças que atuam em grandes organizações normalmente atenuam o seu impacto.
- 4) Racional – assenta na premissa de que as inovações são introduzidas por indivíduos com o objetivo de tornar as suas organizações de trabalho mais eficazes. Segundo esta perspetiva, o indivíduo apresenta uma solução inovadora para resolver um problema específico que a organização enfrenta e (Burgelman, 1983; Howell & Higgins, 1990; Birkinshaw *et al.*, 2008).

Birkinshaw *et al.* (2008) propõem ainda dois fatores fundamentais que distinguem uma inovação: 1) poucas organizações têm conhecimentos especializados nessa área e 2) a introdução de algo novo cria ambiguidade e incerteza para os indivíduos de uma organização. Ambos estes fatores compartilham alguns temas comuns: o reconhecimento de que organizações estabelecidas não mudam facilmente, que a inovação tem duas componentes, retórica e técnica, e que o resultado da introdução de uma inovação raramente é o que foi pretendido pelos executivos seniores, que a introduziram. (Stjernberg & Philips, 1993; Zbaracki, 1998; Knights & McCabe, 2000; McCabe, 2002).

Para este estudo, será usada a definição de que a inovação é cada vez mais um importante meio de sobrevivência e não apenas de crescimento, confrontada com a intensificação da concorrência e incerteza do ambiente.

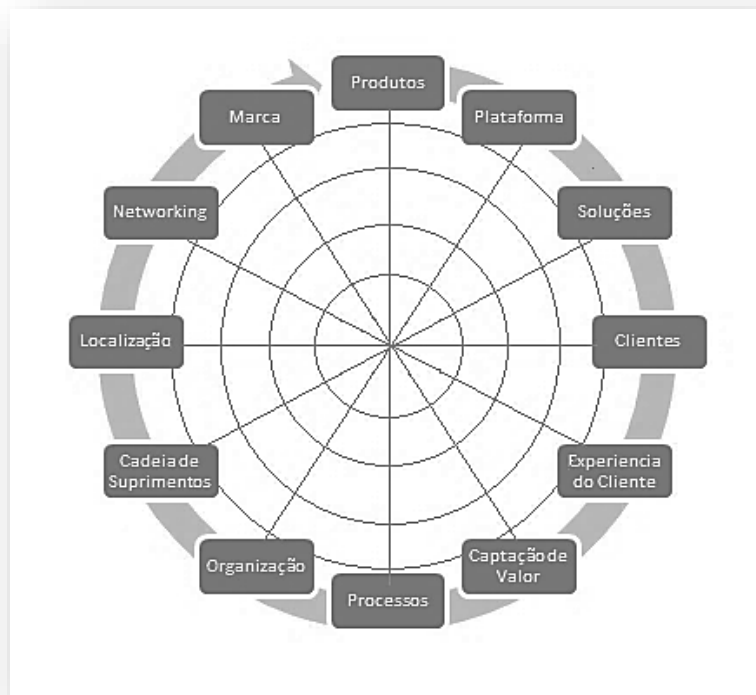
O conceito de inovação é multidimensional e complexo (Sawhney *et al.*, 2006). Estes autores sugerem que uma organização que queira inovar o seu negócio deve ter em conta a sua própria organização sob doze perspetivas, que denominaram de “radar da inovação”, conforme apresentado na Figura 1.

Os autores consideram quatro áreas principais (Sawhney *et al.*, 2006) – oferta, clientes, localização da empresa e processos – suportadas por oito dimensões: o local onde são produzidos os produtos; a criação de produtos que geram valor para o cliente; a experiência do cliente (que contribui para modificações no produto ou geração de novos produtos, devendo a empresa aproveitar todas as oportunidades para descobrir os interesses do cliente); a captura de valor (redefine como a empresa adquire ou cria novos fluxos de rentabilidade, a partir das inovações); a organização – o escopo de atividade da empresa; a cadeia de suprimentos – pensar diferentemente sobre a origem e o desempenho da matéria-prima; o *Networking* – criar uma rede central inteligente e integrada de oferta de produtos; e a Marca – alavancar a marca dentro dos novos domínios.

Vários investigadores argumentam que a inovação é a chave da distinção na administração de empresas (Schumpeter, 1912; Davidsson, 2004). A literatura sugere que, para sobreviver e prosperar em mercados cada vez mais competitivos, a inovação é a única solução (Kim & Maubourgne, 2005). A procura da ideia que promete sucesso empresarial é caracterizada pela identificação de um modelo de oferta radicalmente

inovador do processo de produção e/ou de negócios (Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011).

Figura 1 - Radar da Inovação



Fonte : Sawhney *et al.* (2006, p. 77).

Para Fang (2011), o processo de desenvolvimento de novos produtos e o dinamismo ambiental têm um efeito positivo de complementaridade de conhecimentos sobre a capacidade de inovação, gerando novos produtos. Para o gestor ser bem-sucedido precisa ter uma vantagem inovadora para competir contra os grandes e bem estabelecidos operadores históricos. Mas será a inovação a melhor abordagem? Quais são os fatores contextuais que podem afetar a relação entre inovação, capacidade de inovar e consequentemente o desempenho?

Quando os empreendedores lançam as suas ideias de negócios, um argumento é dominante: ninguém mais está a fazer o que estamos prestes a fazer. O empresário precisa

ter uma vantagem inovadora para competir com as empresas já estabelecidas. Investigadores ligados ao empreendedorismo apoiam este conceito e argumentam que a inovação é um elemento constitutivo do empreendedorismo (Schumpeter, 1912; Lumpkin & Dess, 1996; Davidsson, 2004).

Na literatura sobre estratégia é proposto que as organizações de menor dimensão podem lucrar, ajustando-se às mudanças ambientais mais rapidamente do que uma maior organização, devido à sua agilidade, falta de hierarquias e rápida tomada de decisão (Nooteboom, 1994; Vossen, 1998). Por norma, o consumidor valoriza mais as pequenas empresas que investem fortemente em inovação do que as organizações de maior dimensão (Lee & Chen, 2009). Em contraste com esta ideia, Van de Ven (1986) adverte que a inovação exige recursos substanciais. Na verdade, as pequenas empresas são normalmente dotadas de escassez de recursos e, os recursos exigidos por projetos de inovação podem superar as suas possibilidades (Acs & Audretsch, 1988; Nooteboom, 1994; Vossen, 1998). Além disso, a inovação implica aumento da incerteza e dos riscos (Knight, 1921; Eisenhardt & Martin, 2000). No caso das organizações de maior dimensão, elas têm a folga de recursos para absorver o fracasso, enquanto que para entidades menores, o fracasso de um produto inovador evoca riscos existenciais (Nohria & Gulati, 1996). Além disso, as grandes organizações são mais propensas a ter experiência com projetos de inovação, que conduzem ao melhor desempenho da organização (Galunic & Rodan, 1998; Danneels, 2002; Majchrzak *et al.*, 2004). Com efeito, a inovação é uma tarefa cheia de altas taxas de insucesso (Crawford, 1987; Berggren & Nacher, 2001) ou falta de rentabilidade temporária (Block & MacMillan, 1993).

1.2.6. Marca

Para Tybout e Calkins (2006) e Garcia *et al.* (2011), marca é definida como um conjunto de elementos associados a um nome, a um sinal ou símbolo, que estão relacionados com um produto ou serviço. A marca gera uma identificação no mercado, uma personalidade, e traduz os valores, a cultura e a filosofia da empresa, que pretende criar um elo memorável ao estilo de vida do consumidor. Ela aparece como uma categoria na memória com associações relacionadas a atributos do produto, imagem e atitudes globais (Boush & Loken, 1991; Czellar, 2003; Loken & Roedder-John, 1993; Park *et al.*,

1996; Van Osselaer & Alba, 2003). No processo de categorização mental, a marca assume a forma de um símbolo (logótipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) e destina-se a identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e a diferenciar esses bens e serviços dos concorrentes (Aaker, 1997; Lievens & Moenaert, 2000; Avlonitis *et al.*, 2001). A marca também pode ser entendida como um produto ou serviço ao qual foi dada uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca, sendo esta desenvolvida pela propaganda ou por todas as outras comunicações associadas ao produto, e conclui que uma marca é um sistema integrado de ações que envolvem a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais e de imagem do seu negócio (Bromley, 2001).

A marca é composta por elementos tangíveis (por exemplo, o logótipo, símbolo, embalagem e comunicação, entre tantas outras) e intangíveis (por exemplo, reputação, valores culturais, experiência, capital intelectual, confiança, filosofia e história da empresa, entre tantas outras) que possam contribuir para o crescimento advindo dos lucros que gera, definidos por *brand equity* (Aaker, 1997). O *brand equity* é, portanto, o somatório dos ativos tangíveis e intangíveis (Aaker, 1997).

O sucesso da empresa é construído no reconhecimento de marca (Rindova & Kotha, 2001) e os ecossistemas de Marketing são um novo quadro de gestão da estratégia. A empresa muda a visão de "marca" como a principal unidade para a estratégia de decisão, para uma visão agregada de estratégia competitiva e de ação, ao nível do sistema.

A marca corre o risco e pode passar pelo fenómeno da "imagem de marca *doppelgänger*", que consiste “numa família de imagens e significados depreciativos sobre uma marca que circulam na cultura popular” (Thompson *et al.*, 2006:50). É uma reação depreciativa, que muitas vezes recai sobre marcas carregadas de emoção (Hambrick, 2007).

Para evitar este efeito, é necessário fazer-se uma boa gestão da marca. Nos nossos dias, a internet ocupa uma posição relevante nesta gestão. Através dela a imagem e a marca mudaram-se dos laboratórios científicos e tecnológicos para as casas dos consumidores regulares. Surgiu a necessidade de promover a marca e construir-se o produto para que o consumidor mais rapidamente obtenha confiança e credibilidade da marca. Se a marca for vista como um elemento do capital intelectual, assim como a

reputação e fidelização de clientes, e a literatura adotar uma visão de capital, que definiu o conceito como capital social, todos os recursos serão incorporados na rede social do indivíduo.

Para Singer (2006), a vantagem competitiva na gestão da marca passa pela projeção dos ecossistemas para o cliente. Dada a adaptação a um ambiente degradado, os consumidores querem-se esclarecidos ou estes não estarão dispostos a pagar um prémio por um produto, que eles consideram como genérico, e que não está a diminuir rapidamente o valor de pressionar ou de criar novas marcas como uma resposta criativa, para mudar paradigmas e proliferação de produtos. A questão é saber se estas ações vão proporcionar características e capacidades – novas formas de criatividade dirigida pelo pensamento que vai além das fronteiras tradicionais – na procura do mercado ou se é simplesmente para incrementar uma marca e promover a esfera de conceituação. A estratégia implica que os gestores encontrem formas de colmatar a lacuna entre *"promover e empurrar a mentalidade"* (Singer, 2006:54) para os seus produtos, num mundo que está transformado pela competição ao nível das regras e das dinâmicas da globalização.

Sullivan (1991) investigou a forma de entrada de extensões da marca e o seu estudo reforça que a imagem de marca é um recurso fundamental para muitas empresas. A autora sugere que as extensões da marca tendem a entrar no mercado mais tarde do que as marcas de nome novo. As marcas com grandes bases de clientes normalmente entram no mercado mais tarde do que as marcas cuja base é pequena, mas, depois de entrarem, aumenta a probabilidade da sua sobrevivência. Estes resultados são consistentes com os incentivos para evitar danos ao património da marca, uma vez que existe uma maior incerteza em fases anteriores do mercado (Lieberman & Montgomery, 1998).

Quanto maior for o preço das externalidades e maior a quantidade de recursos destinados a iniciativas orientadas para a melhoria do produto, mais caros estes esforços são.

Os exemplos de medidas que uma empresa pode tomar para diferenciar os seus produtos incluem o aumento do número de funcionários em Investigação e Desenvolvimento, o investimento na criação de marca, a melhoria do serviço pós-venda, e a contratação de especialistas em marketing, para avaliar as necessidades do cliente e

comunicá-las ao grupo de investigação e desenvolvimento (Zott, 2003). A criação de reconhecimento da marca pode ser crítica, pois pretende-se diferenciar o negócio (Martens *et al.*, 2007).

A importância da marca é criada pelo surgimento de uma economia de emoção, onde a base da decisão de compra se afasta das características físicas do produto para experiências emocionais e qualidades do produto simbólico que dão *status* e distinção. Ao ato de inspirar marcas com essas características emocionais e simbólicas é chamado *branding*. É nesta linha de raciocínio que este estudo será realizado, de que *branding* é uma forma de comunicação e, como todas as comunicações, pode ser manipuladora (Ven, 2008). Neste respeito, do ponto de vista ético, surge a questão de saber se a marca é de responsabilidade social e se é moralmente aceitável.

Apesar da importância da marca para o sucesso do um novo produto, pouca investigação tem sido realizada sobre como a orientação individual e a capacidade de inovar podem afetar as marcas e vice-versa. Klink e Athaide (2010) investigaram como a capacidade de inovação do consumidor afeta a sua própria resposta para estratégias alternativas da marca (nova marca versus extensões das marcas, para novos produtos) e concluíram que a capacidade de inovação do consumidor tem maior efeito em avaliações de produtos novos com novas marcas do que em relação a extensões das marcas. Os consumidores altamente inovadores avaliam novos produtos com novas marcas mais favoravelmente do que as extensões de marca. (Klink & Athaide, 2010).

Para Lambert-Pandraud e Laurent (2010), os consumidores são divididos entre os mais velhos, que tendem a preferir as marcas mais antigas, e os consumidores mais jovens, que têm uma maior propensão para mudar a sua marca preferida, uma forma de inovação. Considerando que os consumidores mais velhos apresentam uma propensão a permanecer presos por um tempo maior a uma mesma marca, Lambert-Pandraud e Laurent (2010:105) sugerem que a nostalgia por opções encontradas durante um "período formativo inicial" tem apenas um impacto limitado; a heterogeneidade forte emerge em todas as idades, sendo que alguns consumidores mudam frequentemente a sua marca preferida, enquanto outros permanecem ligados à mesma marca por longos períodos. É a proporção desses dois comportamentos que varia entre faixas etárias; as implicações da gestão da escolha indicam que os consumidores mais velhos são destinos atraentes,

porque provavelmente permanecem anexados a uma marca maior, que produtos de longa data ainda podem atrair novos consumidores e que o sucesso de uma nova marca entre os consumidores jovens pode ser efêmero.

Criar um sentimento de dependência emocional pela marca é a chave do *branding* no marketing do mundo de hoje. Uma maneira de conseguir isso é combinar a personalidade da marca com o consumidor. A questão-chave é se a personalidade da marca deve corresponder ao consumidor ou ao ideal do consumidor. Para Malär *et al.* (2011), as implicações da autocongruência dos consumidores¹⁰, no apego emocional a uma marca são complexas e diferem de consumidor para consumidor, no que toca ao envolvimento com o produto, às variáveis dos consumidores individuais e ao tipo de autocongruência. De acordo com estes mesmos autores, a real autocongruência tem o maior impacto sobre a fixação da marca emocional (Malär *et al.*, 2011). O envolvimento com o produto, a autoestima e a autoconsciência aumentam o impacto real na autocongruência, mas diminuem o seu impacto na marca emocional.

1.3. A percepção do desempenho

A percepção do desempenho em função da concorrência é um meio comum para os gestores/administradores das empresas avaliarem a eficácia das capacidades dinâmicas que mobilizaram para obter vantagens competitivas sobre a concorrência.

A razão básica para que uma empresa consiga superar outra deriva das decisões estratégicas que toma (Hitt *et al.*, 2012). As empresas analisam os ambientes competitivos e tomam as decisões que melhor se adequam à sua visão. As empresas que tendem a ser altamente competitivas e obter lucros acima da média entram no campo da competitividade estratégica¹¹, escolhem uma estratégia¹² entre um conjunto de alternativas competitivas. As empresas procuram atingir resultados importantes quando

¹⁰ Ajuste de personalidade da marca com a realidade do consumidor em relação com o ideal do consumidor (Malär *et al.*, 2011).

¹¹ Competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa formula e implementa uma estratégia de criação de valor com sucesso (Hitt *et al.*, 2012).

¹² A estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações destinadas a explorar as competências essenciais e ganhar uma vantagem competitiva (Hitt *et al.*, 2012).

utilizam o processo de gestão estratégica. Para que exista vantagem competitiva é necessário que exista, na empresa, um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações destinadas a explorar as competências, e, através desta estratégia de criação de valor, alcançar a competitividade estratégica. Ao escolher uma estratégia, as empresas fazem-no entre alternativas concorrentes. Neste sentido, a estratégia escolhida indica o que a empresa tem a intenção de fazer, bem como o que não tem a intenção de fazer.

A empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não são capazes de duplicar ou acham muito caro tentar imitar. Uma organização pode estar confiante de que a sua estratégia resultou numa ou mais úteis vantagens competitivas somente depois de os esforços dos concorrentes para duplicar a sua estratégia terem cessado ou falhado. As empresas devem entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente.

A velocidade com que os concorrentes são capazes de adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia de criação de valor de uma empresa determina a duração da vantagem competitiva. Retornos acima da média são retornos em excesso que um investidor espera ganhar em comparação com outros investimentos com uma quantidade semelhante de risco. O risco é a incerteza do investidor sobre os ganhos ou perdas que resultarão de um determinado investimento. Os retornos económicos são medidos sob a forma de dados contabilísticos, tais como retorno sobre os ativos, retorno sobre o património ou retorno sobre vendas.

Para Hitt *et al.* (2012), o processo de gestão estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para uma empresa alcançar competitividade estratégica e retornos acima da média. estratégicos. Com essa informação, a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula a sua estratégia. Para implementar esta última, a empresa toma medidas para alcançar competitividade estratégica e retornos acima da média. Ações estratégicas eficazes, que acontecem no contexto das ações de formulação e implementação da estratégia cuidadosamente integrados, resultam em *Outcomes* estratégicos desejados...

Hitt *et al.* (2012) tentam demonstrar o porquê de algumas empresas conseguirem alcançar o sucesso competitivo, enquanto outras não conseguem fazê-lo, e sugerem que

a realidade da competição global é uma parte crítica do processo de gestão estratégica, que influencia significativamente o desempenho das empresas.

Nesta sequência, os autores Hitt *et al.* (2012) sugerem o estudo de dois modelos que as empresas usam para recolher informações e os conhecimentos necessários para escolher as suas estratégias e implementá-las. O primeiro modelo assenta na organização industrial e sugere que o ambiente externo é o principal determinante das ações estratégicas de uma empresa, onde a chave de sucesso assenta em identificar e competir com sucesso num setor atraente e rentável. O segundo modelo sugere que os recursos e as capacidades de uma empresa são o elo fundamental para a competitividade estratégica.

Para Hitt *et al.* (2012), a natureza essencial da competição em muitas indústrias do mundo está a mudar. O ritmo desta mudança é implacável e está a aumentar. A natureza essencial da competição é diferente no cenário competitivo atual. Como resultado, aqueles que tomam decisões estratégicas devem adotar uma mentalidade diferente, que lhes permite aprender a competir em ambiente de distúrbio, que provocam uma dose de incerteza altamente turbulenta e caótica.

Foram já enumerados os fatores que, de acordo com a abordagem do Instituto de Santa Fé justificam e até exigem a realização de uma análise evolutiva dos processos e dos sistemas económicos. De entre esses fatores, a globalização dos mercados e indústrias e as suas rápidas e significativas mudanças tecnológicas adquire, destaque, ao contribuírem grandemente para a turbulência do cenário competitivo.

2. Construção do modelo teórico

Constituindo a percepção do desempenho o objeto de estudo da presente investigação, é importante indagarmos sobre as eventuais interações entre as capacidades dinâmicas no sentido de identificarmos a pertinência da proposição sugerida por Helfat *et al.* (2007) segundo a qual *considerando que as capacidades dinâmicas são instrumentos para criar, ampliar e modificar o modo como as empresas lidam com a mudança, então, a inclusão num contexto histórico-geográfico revela-se num padrão, embora diverso, marcado pela partilha das mesmas preocupações perante desafios adaptativos similares*, que designaremos como “Proposição 0” (P0). Ou seja, importa

reconhecer se, para adquirirem vantagens competitivas, os gestores das empresas seguem estratégias eletivamente similares ou, pelo contrário, seguem estratégias totalmente diferentes entre si. Por indicar um padrão nas associações entre as capacidades dinâmicas, a existência de uma regularidade estatística indicará essa *partilha*. Nesta proposição estão contidos tanto a orientação evolucionista do estudo (representada pelo conceito de mudança e de adaptação), como os três princípios fundamentais desta orientação, a saber, a variação (representada pelo conceito de diversidade), a seleção (representada pelo conceito de preocupação perante os desafios adaptativos) e a retenção/herança (representada pelo modo como as empresas lidam com a mudança, que pressupõe a disponibilidade de recursos para o fazer).

Ao longo do presente subcapítulo, procuraremos aclarar as relações estabelecidas entre cada uma das capacidades dinâmicas, com base na pesquisa da literatura que as referem e justificam, como meio de fundamentar a pertinência da proposição enunciada acima.¹³

¹³ Conforme proposto no início, a confirmação da proposição indicará a pertinência da formulação da hipótese sobre a *dependência* do desempenho da empresa da dinamização das capacidades. Por outras palavras, tal hipótese só obtém valor epistemológico e só será aplicável se se verificar a existência de um padrão de uso das capacidades dinâmicas que obtenha valor prático, ou empírico, visto que ela pretende considerar a partilha de preocupações e a identificação de desafios adaptativos similares pela totalidade das empresas. Este procedimento, que parte da realidade para a teorização, é chamado de indutivo. Ele opõe-se ao procedimento dedutivo, que parte de uma abstração inicial e vai depois verificar se ela se aplica na realidade. A emergência da abordagem evolucionista no pensamento económico motivou a realização de uma crítica da retórica positivista. Caldwell (2013) lembra que, como a realidade social é dinâmica, é necessário apoiar qualquer conhecimento científico sobre ela na revelação em primeira mão dos comportamentos reais. Este autor lembra ainda que, erradamente, o operacionalismo, fundado por Percy Bridgman, um físico, tem sido aplicado na economia, uma ciência social, quando a sua aplicabilidade é especialmente ajustada à realidade natural e física, cujo comportamento é previsível. Contrariamente, a abordagem indutiva, cada vez mais defendida (e.g. Hands, 2001, 2003, 2012; Arthur, 2013, 2015), apresenta-se como o antídoto do individualismo metodológico e do vício normativista da abordagem dedutiva. A indução é um procedimento por inferência, que vai do conhecido para o desconhecido, ela infere para além do que foi observado. Arthur (2015) é um crítico acérrimo do vício dedutivista e afirma mesmo que, sendo a economia um sistema evolutivo complexo, ela nunca poderá ser compreendida se não se partir da variabilidade dos fenómenos sociais para deles inferir um padrão. O reconhecimento de padrões, diz ele, é aquilo em que os seres humanos são soberbos; por outro lado, no raciocínio dedutivo, somos apenas moderadamente bons, e apenas quando a realidade obedece a leis (Arthur, 2015:31). Numa carta enviada a Martin Shubik, Arthur declara o primado da abordagem indutiva no estudo dos comportamentos económicos no quadro do estudo da complexidade da seguinte maneira: “a economia de Santa Fé tem um tema não erróneo, uma abordagem que ao invés de assumir agentes homogêneos permite agentes heterogêneos; ao invés de assumir tomadas de decisão dedutivas permite tomadas de decisão indutivas; ao invés de assumir o equilíbrio permite ao ausência de equilíbrio. Neste contexto, a economia padrão do equilíbrio torna-se um caso especial, e usamo-la normalmente como uma simples referência teórica” (Arthur, 2003:11, citado em Fontana, 2009:17). Os seres humanos agem com base em procedimentos heurísticos (Simon & Newell, 1958; Hodgkinson, 2015), “nos quais os agentes não listam e classificam

2.1. As relações entre as capacidades dinâmicas

A comparação entre os resultados obtidos pelo estudos empíricos citados nos próximos pontos, que defendem a existência de relações entre as capacidades dinâmicas, e os resultados obtidos no nosso estudo confirmará ou infirmará a aplicabilidade da proposição no presente caso de estudo, e, por correspondência, suscitará hipóteses sobre a dependência do desempenho da empresa ora focando-se na variação mutuamente exclusiva, isto é, na especificidade ao nível individual, atômico, das estratégias de adaptação, ora na partilha e na consequente comunalidade dessas mesmas estratégias, isto é, na existência de uma variância significativa explicada por fatores comuns.

No ponto anterior, vimos que todas as capacidades dinâmicas têm a especificidade funcional no que respeita ao seu contributo para a adaptação das empresas aos contextos em mudança constante. De entre todas as capacidades, vimos que a aprendizagem e o empreendedorismo são pressupostos cognitivos e motivacionais básicos para a mobilização das capacidades da empresa. Vimos igualmente que a flexibilidade estratégica e a *innovativeness* estão sintaticamente relacionadas, isto é, a flexibilidade estratégica apresenta-se como um meio atitudinal orientado para a inovação e para a competitividade e a *innovativeness* apresenta-se como a capacidade da empresa modificar a sua estratégia para adotar novos produtos e processos, ou seja, para inovar. Sendo assim, se as duas primeiras capacidades *residem* por antecipação nas estratégias organizacionais, as duas últimas *agem* como possibilidades práticas da realização das próprias escolhas estratégicas. Isto significa que, mesmo havendo condições cognitivas e/ou psicológicas reveladas, respetivamente, na aprendizagem e no empreendedorismo, estas condições necessitam de uma *cultura* prática traduzida pela flexibilidade estratégica e pela

todos os cursos alternativos de ação mas simplesmente tentam perceber o que podem fazer com base na informação de que dispõem” (Fontana, 2009:8). O procedimento de resolução de problemas é, como refere Simon (1962), um instrumento de seleção natural. Ora, contrariamente a este *modus operandi* da natureza (incluindo a humana), mesmo na teoria económica neoclássica, “a rede de interações que molda a economia é simplificada radicalmente, principalmente através de hipóteses de informação completa e conhecimento perfeito” (Fontana, 2009:8). Como dizia John Holland, um dos pioneiros do estudo dos sistemas adaptativos complexos, “os utensílios matemáticos, explorando a linearidade, os pontos fixos e a convergência, fornecem apenas um calço de entrada quando se trata de compreender as Redes Adaptativas Não-lineares [que é o caso da economia]” (Holland, 1988:118, citado em Fontana, 2009:8). O raciocínio indutivo parte, portanto, do reconhecimento de padrões. Para ver mais sobre os poderes inferenciais do reconhecimento de padrões, ver, por exemplo, Michalski (1980, 1983). Para aprofundar o conhecimento sobre a abordagem indutiva em economia, ver especialmente Arthur (2013, 2015).

innovativeness. Recorrendo a uma analogia da informática, a aprendizagem e o empreendedorismo são capacidades ROM e a flexibilidade estratégica e a *innovativeness* são capacidades RAM. Tanto as capacidades de aprendizagem e de empreendedorismo como as de inovação e de gestão da marca são operacionalizadas pelo “núcleo duro” construído pela associação entre as capacidades de flexibilidade estratégica e de *innovativeness*.

Os pontos seguintes observam as relações entre as capacidades dinâmicas no seu conjunto tomando como denominador comum as duas capacidades que revelam a atitude para o ajustamento dinâmico às condições dos contextos – flexibilidade estratégica e *innovativeness* –, que, como sabemos, desafiam as organizações a estarem permanentemente preparadas para a mudança e para a prática inovadora.

Por razões de organização lógica do material levantado sobre as relações entre as capacidades dinâmicas, começa-se com a análise da relação entre as duas capacidades dinâmicas *residentes* – a aprendizagem e o empreendedorismo – pois que constituem os elementos mais próximos do capital cognitivo das empresas, apresentando-se como recursos intangíveis detidos pelo bloco de competências mais elevado, e, por isso, indicadores mais diretamente identificados com os estilos de gestão e de escolha estratégica, ou seja, com o nível micro (embora não se confundindo com este na totalidade), onde se revela o principal princípio da teoria evolucionista: a variação das formas orgânicas, ou, neste caso, organizacionais).

2.1.1. Aprendizagem e Empreendedorismo

A aprendizagem cumpre o papel de aperfeiçoar a utilização e a criação do conhecimento, contribuindo para a transformação da base competitiva (Garver, 1993) das organizações, o que é concordante com diversos estudos empíricos, que defendem a existência de uma relação positiva entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (Barney, 1991; Hurley & Hult, 1998). O argumento de Mavondo *et al.* (2005), de que “a aprendizagem organizacional explora a inovação e aproveita as oportunidades” (p. 1243), permite considerar o efeito da aprendizagem organizacional no fenómeno do empreendedorismo. Nas organizações que perfilham uma cultura de aprendizagem organizacional, esta terá impacto positivo no sucesso das inovações

(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Montgomery & Hariharan, 1991; Farjoun, 1994; Hurley & Hult, 1998; Rugman & Verbeke, 2004; Slater *et al.*, 2006; Sirmon *et al.*, 2007).

Os valores empreendedores, ao focarem as necessidades que se evidenciam por parte dos clientes, “auxiliam a empresa a reduzir as suas oportunidades de estagnação, a aperfeiçoar ações coordenadas e a alavancar a aprendizagem organizacional” (Fernandes & Santos, 2008:9). O modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora conduz à aprendizagem, pois encoraja a *innovativeness*, a franqueza, o trabalho em equipa e o empenho nas tarefas entre participantes do processo. Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual *a Aprendizagem exerce uma influência positiva no Empreendedorismo* (P1).

2.1.2. Associações entre *Innovativeness* e as capacidades de aprendizagem, empreendedorismo, inovação e marca

2.1.2.1. *Innovativeness* e Aprendizagem

A orientação para o mercado tem um papel essencial em ambientes mais estáveis e também em contextos de inovação baixos, uma vez que permite às organizações identificar, divulgar e responder à procura do mercado. A orientação para o mercado não seria suficiente para quebrar os modelos tradicionais e estimular a inovação em ambientes mais turbulentos, que são caracterizados pela alta capacidade de inovação - *innovativeness* (Baker & Sinkula, 2005; Baker & Sinkula, 2007). A orientação da aprendizagem tem sido reconhecida como fortemente associada à capacidade de inovação (Rhee *et al.*, 2010; Perin *et al.*, 2010).

As empresas com um elevado nível de aprendizagem orientada incentivam e esperam da equipa um desafio permanente, que orienta as suas informações sobre o mercado, as ações de transformação e organizacionais (Hult *et al.*, 2004). Assim, a orientação da aprendizagem afeta diretamente a habilidade de desafiar velhas certezas ou "verdades" sobre o rumo do mercado e indica como a empresa deve ser organizada para promover a inovação com base em novos paradigmas (Baker & Sinkula, 2007).

Mavondo *et al.* (2005) também associam a orientação de aprendizagem para o desempenho e indicam que as firmas com níveis elevados de orientação da aprendizagem superam os seus rivais, particularmente em ambientes turbulentos ou em ambientes competitivos, caracterizados pela elevada capacidade de inovação (McGuinness & Morgan 2005; Perin *et al.*, 2010). Este resultado pode ser explicado por uma maior capacidade de compreender e satisfazer eficazmente as necessidades através de novos produtos e maneiras de fazer negócios (Slater & Narver, 1995). Os efeitos da orientação de aprendizagem não são esperados em contextos de inovação baixos (Baker & Sinkula, 2007; Rhee *et al.*, 2010).

Vários estudos demonstram a importância da orientação de aprendizagem e orientação para o mercado para novos produtos, cujo sucesso, de alguma forma, é dependente e moderado por fatores como a intensidade competitiva e a turbulência do mercado, mas também pela capacidade de inovação (Lukas & Ferrell, 2000; Mavondo *et al.*, 2005; Menguc & Auh, 2006; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Augusto & Coelho, 2009). Weissenberger-Eibl e Schwenk (2009) sugerem um sistema de teoria social como base teórica em combinação com ideias de visão baseada em capacidades relacionais e dinâmicas para uma abordagem da capacidade de inovação e competitividade empresarial.

A capacidade da empresa de criar, difundir e utilizar o conhecimento ou aprendizagem organizacional tem-se argumentado ser importante (Voola & O'Cass, 2010). Por exemplo, Sinkula *et al.* (1997:316) sugerem que “cultivar uma cultura de aprendizagem pode tornar-se um dos principais meios para atingir e manter uma vantagem competitiva”. Além disso, porque o ambiente de negócios é caracterizado pela incerteza tecnológica, a vantagem competitiva depende da capacidade da empresa para adotar novas tecnologias de forma estratégica (Porter, 2001). A capacidade da empresa para entender e responder às novas tecnologias, ou o oportunismo tecnológico, é fundamental (Srinivasan *et al.*, 2002). Neste aspeto, o papel da liderança na implementação da estratégia revela-se particularmente importante (Voola *et al.*, 2004; Voola & O'Cass, 2010). Para Miles e Snow (1978), a orientação para o mercado e desempenho, que proporcionam uma perspetiva alternativa, seriam uma extensão para a abordagem de implementação da estratégia. Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual *a Aprendizagem exerce uma influência positiva na Innovativeness* (P2).

2.1.2.2. *Innovativeness* e Empreendedorismo

Espera-se que o empreendedorismo tenha um impacto direto no desempenho da empresa. Para se realizar esta expectativa, o papel do empreendedorismo na empresa não deve ser limitado pela ação do gestor, o qual, caso não seja empreendedor, pode impedir a *innovativeness*, ao limitar a ação dos elementos empreendedores. Para o gestor, o sucesso é quantificável, consistindo no lucro, participação de mercado, preço de ações, retorno do investimento e retorno de ativos. O gestor não procura revolucionar a ação produtiva atual, porque enquanto o lucro continua a crescer é considerado bem-sucedido. O gestor apresenta um comportamento repleto em reconhecer falhas nos processos organizacionais e indicar ações que resolvam problemas. Estão envolvidas a eficácia e a eficiência, as melhorias incrementais, mas não a inovação em si. O gestor não está profundamente interessado em criar algo novo por uma causa própria. No plano contrário, para o empreendedor, o sucesso significa colocar-se num processo de “*criação destrutiva*”, destruir o processo produtivo atual e a dinâmica competitiva, centrada em custos, para introduzir um novo produto, novos arranjos de distribuição ou novas ideias de comunicação e posicionamento, muitas vezes em condições de risco e de incertezas (Schumpeter, 1942). O sucesso das inovações é focado na literatura como variável dependente, onde se revela a sua importância, mas também têm sido associado o sucesso das inovações no desempenho (Gronhaug & Kaufmann, 1988; Deshpandé *et al.*, 1993).

A maximização do desempenho não precisa ser alcançada pela otimização dos recursos existentes, mas por uma abordagem empreendedora e tolerante ao risco, que desafie o mercado e enfrente incertezas (Schumpeter, 1912). Referido como o “*abalo de Schumpeter*” (Barney, 1991:103), o ato de desprender-se das estruturas organizacionais estabelecidas dá à empresa empreendedora uma fonte única de vantagem competitiva, uma vez que, em teoria, o sucesso das inovações sustenta a vantagem competitiva e o desempenho empresarial (Hunt & Morgan, 1996).

Para o empreendedor, o sucesso está relacionado com a capacidade de inovar e não se restringe só ao desempenho. Por sua vez, a capacidade de inovar depende da empresa (Deshpandé *et al.*, 1993). A *innovativeness* da empresa é definida para Zaltman *et al.* (1973:43) como a: “*orientação cultural de uma organização (valores e crenças) frente à inovação*” e, no entender destes autores, faz parte da dimensão do empreendedorismo.

Os estudos consultados sugerem que o empreendedorismo e a *innovativeness* estão associados na influência sobre o desempenho das empresas. Pelo processo de orientação empreendedora na identificação de oportunidades, rejuvenescimento de objetivos, renovação e redefinição da própria empresa, do seu mercado e da sua indústria, nascem novas ideias de produtos bem-sucedidos (Covin & Miles, 1999).

Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual o *Empreendedorismo exerce uma influência positiva na Innovativeness* (P3).

2.1.2.3. *Innovativeness* e Marca

As empresas, muitas vezes, procuram maneiras de melhorar o retorno sobre o investimento feito a partir de estratégias caras de inovação. De acordo com Para Barone e Jewell (2012, 2013), um benefício anteriormente inexplorado da inovação ocorre quando a reputação de uma marca como fornecedora de valor sob novas ofertas lhe permite ganhar crédito na inovação e fornece às marcas licença ou latitude para usar estratégias que violem as normas sem penalização, uma forma de *customer-based brand equity*¹⁴ que, para Keller (2003), é o poder de uma marca, que se concentra na mente dos consumidores, nas experiências e na aprendizagem que tiveram em relação a essa marca, ao longo do tempo.

O conhecimento da marca, segundo Keller (2003), é caracterizado pelo reconhecimento da marca, que está associado à intensidade em que a marca está fixada na memória dos consumidores e pela imagem da marca, definida como as preferências e percepções que um consumidor tem em relação a uma determinada marca.

Apesar de um crescente corpo de literatura reconhecer que as marcas fortes são cruciais para a competitividade das empresas, a longo prazo, pouca investigação examina como as empresas devem gerir as suas marcas internamente, para maximizar o seu valor e desempenho comercial da empresa (Vijande *et al.*, 2012).

¹⁴ Cliente baseado em valor de marca.

Os líderes, por vezes, estendem as marcas para diferentes níveis de qualidade, o que pode aumentar as vendas, mas também pode provocar o risco de diluição da imagem da marca. Para Heath *et al.* (2011), uma assimetria surge nas extensões de maior qualidade que melhoram a avaliação da marca, muito mais do que nas de qualidade inferior. Esta assimetria prevalece em diversas dimensões perceptivas e avaliativas, classes de vários produtos, várias marcas fictícias e reais, que diferem em várias dimensões (familiaridade, gosto, personalidade e prestígio), e foco no consumidor.

A nível individual, a assimetria está associada a dois processos subjacentes primários: no primeiro caso, os consumidores preferem as linhas de produtos mais amplas e, no segundo caso, os consumidores consideram mais relevantes para a avaliação de marca as extensões de maior qualidade do que as de qualidade inferior (Heath *et al.*, 2011). Mas a capacidade de inovação do consumidor deverá ser vista como uma força que leva a um comportamento inovador, que tem sido frequentemente citado e estudado sobre a difusão da inovação (Roehrich, 2004).

Vandecasteele e Geuens (2010) sugerem quatro tipos de motivação subjacente à capacidade de inovação da marca: funcional, hedonista, social e cognitivo. Propõem a escala de Inovação do Consumidor Motivado (MCI), a fim de medir o carácter inovador dos consumidores existentes e as diferentes dimensões da MCI, bem como prever as intenções de compra inovadoras, onde os investigadores refutam o consenso geral de que as pessoas mais velhas são sempre significativamente menos inovadoras do que pessoas mais jovens. Esta escala MCI pode servir como uma ferramenta para futuras investigações sobre eficiência e eficácia da segmentação e focalização (motivado/ inovador) consumidores.

Para Kim e Lee (2007) e Lee *et al.* (2008), na base do sistema de gestão da marca que descrevem, a investigação atual estende o seu trabalho e desenvolve uma escala do sistema de gestão da marca (BMS) multidimensional, composto por três dimensões: orientação de marca, *branding* interno e gestão estratégica da marca. A BMS representa a infraestrutura interna de gestão de base necessária para sustentar a construção de marca e criação de atividades de valor da marca. O estudo também denomina o BMS como uma capacidade dinâmica, que constitui uma via potencial para adquirir uma vantagem competitiva sustentável.

Os dados do estudo de Vijande *et al.* (2012) sugerem que o BMS ajuda as empresas a um melhor desempenho do que os seus concorrentes e que a orientação de mercado e capacidade de inovação são antecedentes fundamentais para o desenvolvimento do sistema. Estes resultados contribuem para a escassa literatura sobre gestão de marcas em serviços de negócios (Vijande *et al.*, 2012).

Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual *a Innovativeness exerce uma influência positiva na Marca (P4)*.

2.1.2.4. *Innovativeness* e Inovação

A inovação também é uma importante função de gestão, pois está ligada ao desempenho do negócio e é considerada uma relação positiva e direta (Han *et al.*, 1998). Apesar desta visão um tanto ou quanto otimista de Han *et al.* (1998), os efeitos da inovação do desempenho das empresas variam muito, como já tivemos oportunidade de ver quando definimos “inovação”. De facto, os estudos mostram resultados ambivalente acerca dos efeitos da inovação no desempenho das empresas. Segundo alguns estudos, a inovação não influencia o desempenho da empresa (Birley & Westhead, 1990; Heunks, 1998) ou influencia-o negativamente (McGee *et al.*, 1995; Vermeulen *et al.*, 2005). Outros há que relatam efeitos positivos (DeCarolis & Deeds, 1999; Li & Atuahene-Gima, 2001, 2002). Sendo assim, a investigação da relação entre inovação e desempenho é descrita como efeito 'misto', 'inconclusivo' e 'contraditório' (Li & Atuahene-Gima, 2001:1123).

Outros estudos sugerem que a relação entre desempenho e inovação é moderada (Covin & Slevin, 1989; Li & Atuahene-Gima, 2001; Thornhill, 2006). Alguns investigadores indicam a existência de moderadores contextuais, como é o caso dos investigadores de estratégia e empreendedorismo, que estudaram a importância de fatores contextuais, como contingências (Downs & Mohr, 1976; Dess *et al.*, 1997).

Vários fatores podem ser esperados no relacionamento inovação-desempenho. Se a inovação é vista como o processo de adoção de dispositivos gerados interna ou externamente, sistemas, políticas, programas, processos, produtos ou serviços que são novos para a organização adotante (Damanpour, 1991), importa analisar o impacto direto

da inovação, como um agregado das diferentes formas de inovação sobre o desempenho da empresa, e estudar dois fatores contextuais que podem influenciar a relação entre o desempenho da empresa, a sua capacidade de inovar e a inovação. É de considerar a idade da empresa, as suas características internas e as da cultura onde esta se insere, e refletir firmemente sobre as características externas.

Para Rosenbusch *et al.* (2011), a relação entre a inovação e o desempenho distingue diferentes tipos de inovação como antecedentes de desempenho da empresa:

- 1) A orientação para a inovação do empreendimento;
- 2) Os *inputs* dedicados ao processo de inovação (I&D e as despesas de inovação, investigação e funcionários, número de alianças);
- 3) Os *outputs* derivados a partir de um processo de inovação (o número de patentes e novos produtos, a participação das vendas derivadas de novos produtos).

Numa inovação, os *inputs* na orientação do processo, ou os *outputs* no processo de inovação levam a efeitos de desempenho divergentes (Roberts, 1990; Wolff, 2007).

Ainda de acordo com Rosenbusch *et al.* (2011), os *inputs* são direcionados para um processo interno de desenvolvimento de inovação (entrada interna) ou são dirigidos a um processo de inovação, que é realizada em colaboração com parceiros externos (entrada externa). Posto isto, importa verificar se os gestores ou empresários se devem focar na inovação gerada internamente ou se é mais eficaz concentrarem-se no desenvolvimento de inovação por meio de colaborações externas ou de aquisição de tecnologia (Mansfield, 1988; Veugelers, 1997).

Outra análise que pode ser feita é verificar se a relação entre inovação e desempenho é moderada pela idade de pequenas empresas. Diferentes investigadores sugerem que a novidade das firmas fornece passivos e oportunidades únicas (Freeman, *et al.*, 1983; Bruderl & Schussler, 1990; Henderson, 1999).

O contexto cultural pode ser considerado como um moderador da relação inovação-desempenho. Embora a gestão da inovação seja uma tarefa de importância global, o impacto da inovação pode depender do contexto cultural nacional (Hofstede, 1980; Hegarty & Hoffman, 1990; Shane, 1995). Porém as diferenças nas práticas culturais e de negócios, bem como a falta de confiança entre empresas locais e estrangeiras, tornam

mais difícil para ambos os parceiros absorver e integrar as suas bases de conhecimento complementares (Fang, 2011).

O sucesso na inovação de um negócio requer que sejam considerados todos os aspetos desse negócio. Um ótimo produto com um canal de distribuição ruim falhará, tal como uma ótima tecnologia nova que não apresenta um valor de aplicação para o consumidor final. Por isso, quando inova, uma empresa deve considerar todas as dimensões do sistema de negócio, conforme sugerido por Sawhney *et al.* (2006) – rever Figura 1.

Há empresas que usam alianças estratégicas para aceder e aprender com o conhecimento de outras entidades e, assim, aumentar a sua capacidade de inovação, especialmente quando os parceiros possuem conjuntos de conhecimentos complementares (Fang, 2011). Estudos sugerem que a inserção em redes de aliança influencia a capacidade de inovação das empresas (Vasudeva *et al.*, 2013). A empresa, com as alianças, debela lacunas estruturais e obtém maiores benefícios na capacidade de inovação, quando os seus parceiros da aliança estão localizados em países altamente corporativistas.

Independentemente de qual seja a perspetiva teórica ao nível da empresa, as análises devem ir além da superfície para compreender as forças causais que afetam o desenvolvimento de capacidades, os limites firmes e as características estruturais, em geral (Jacobides & Winter, 2012).

Neste contexto, importa verificar a pertinência da seguinte proposição: *a Innovativeness exerce uma influência positiva na Inovação* (P5).

2.1.3. Flexibilidade Estratégica e Aprendizagem, Empreendedorismo, Inovação e Marca

2.1.3.1. Flexibilidade Estratégica e Aprendizagem

Vimos já que a aprendizagem organizacional foca-se no processo que está envolvido na aprendizagem do indivíduo e também da organização (Easterby-Smith *et al.*, 1999), que alavanca o alcance de um objetivo estratégico (Finger & Brand, 1999). A

primeira definição de aprendizagem organizacional tem início com Argyris (1996), nos anos 70, mas foi a partir dos anos 90 que este tema deu um salto quantitativo devido à identificação dos fatores de alteração tecnológica, globalização e competição entre as empresas. Como observaram Easterby-Smith *et al.* (1999), tais fatores pressionam as organizações a aprender novas formas de competir, em vez de se limitarem somente às suas rotinas. Desenvolver a flexibilidade estratégica torna-se necessário para o sucesso empresarial e tornou-se o desafio primordial da atualidade.

As empresas vencedoras no mercado global possuem como características o tempo de resposta, a rapidez e a flexibilidade estratégica na inovação de produtos associados à capacidade de gestão para coordenar competências internas e externas (Teece *et al.*, 1997). Prahalad e Hamel (1990) foram mais específicos ao afirmar que as competências essenciais ou nucleares se referem à aprendizagem coletiva da organização. As competências analisadas no ambiente e na sua dinâmica apontam para a mudança organizacional e para a flexibilidade estratégica em face de novos rumos estratégicos ou operações ao longo do tempo (Turner & Crawford, 1994). A reação às mudanças ambientais e mesmo à atividade constante nas inovações provoca flexibilidade para criar e aplicar novos e mais conhecimentos num ambiente competitivo (Sanchez & Heene, 1997). Essas competências estão relacionadas com a capacidade de combinar e mobilizar os recursos e não apenas com ter uma série de conhecimentos e habilidades; esta ação provoca uma nova flexibilidade de aplicação das competências resultantes da aprendizagem ao lidar com a nova situação.

A capacidade de mudança e a flexibilidade estratégica devem ser desenvolvidas pela aprendizagem, visto que a falha pode transformar competências essenciais em competências rígidas (Leonard-Barton, 1992). Com efeito, as atividades que escolhem a previsibilidade e a repetição raramente levam ao desenvolvimento de competências. As competências sugerem a aptidão para se conseguir lidar com eventos inesperados (Boterf, 1997; Zarifian, 2001; Moura & Bitencourt, 2006). Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis.

Em termos gerais, as competências dinâmicas constituem os instrumentos através dos quais essas respostas são efetuadas. A evolução que decorre na passagem da teoria

dos recursos para a teoria das capacidades dinâmicas coloca a aprendizagem como um dos pilares da gestão estratégica (Lei *et al.*, 2001). Nesse sentido, a habilidade da empresa para se organizar como um sistema de aprendizagem (Leonard-Barton, 1992) contribui para construir uma estratégia mais dinâmica e condizente com a atual característica do cenário competitivo (Ghemawat, 1991).

A estratégia sob a ótica da aprendizagem permite compreender como a empresa aprende a lidar com os obstáculos e com os desafios e como procura as alternativas e se flexibiliza (Mintzberg *et al.*, 2000). Neste quadro, a empresa “define a sua estratégia, a sua flexibilidade e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso em que uma alimenta a outra” (Lei *et al.*, 2001:11).

Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual *a Aprendizagem exerce uma influência positiva na Flexibilidade Estratégica* (P6).

2.1.3.2. Flexibilidade Estratégica e Empreendedorismo

Mintzberg (1973), um dos autores mais citados nos estudos realizados na área de estratégia, afirma que toda a formação de estratégia possui dois pilares: um deliberado e outro emergente, de forma que dificilmente existirá uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. As estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente e que integram o plano estratégico da empresa, já as estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do facto de que os processos formais não são seguidos plenamente (Torres *et al.*, 2011).

Mintzberg e Quinn (2001) apontam que a estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem e, por outro lado, a estratégia emergente promove-o. Em concomitância, Mintzberg *et al.* (2000) defendem que uma estratégia empreendedora se caracteriza por ser deliberada e emergente ao mesmo tempo, sendo elaborada nas suas linhas mais amplas e emergente nos seus detalhes, para que estes sejam ajustados ao longo da vida da organização.

Os ambientes e os mercados sobre os quais os empreendedores atuam são essencialmente incertos, não havendo possibilidade de se conhecer antecipadamente a

distribuição futura de eventos (Knight, 1921). Sendo assim, a evolução de mercados e o comportamento de consumidores não podem ser conhecidos e analisados até o momento em que são efetivamente criados. A destruição e criação de novos mercados (Schumpeter, 1912) parecem ser a essência do empreendedorismo, logo, a flexibilização estratégica relaciona-se com a capacidade de empreender.

É mais ou menos consensual entre os investigadores que a noção clássica de racionalidade dos indivíduos é, no mínimo, questionável (Simon, 1959, 1969; Kahneman & Tversky, 1979; Kahneman *et al.*, 1982). Sob incerteza, o processo de escolha e decisão dos agentes humanos é ambíguo, assim como os objetivos que eles estabelecem (March, 1982). A ideia de racionalidade limitada e de ambiguidade de objetivos parece caracterizar algumas das instâncias com as quais os empreendedores lidam no momento de empreender, e, como sabemos, caracteriza em grande parte a noção de que a racionalidade *evolui*, modificando-se ao longo do tempo e flexibilizando-se e *adaptando-se*.

Com efeito, a flexibilidade parece ser a resposta para a adaptação da empresa ao ambiente. A flexibilidade, também considerada como um grupo de fatores, visa desenvolver a capacidade de resposta rápida da organização às mudanças ambientais (Slack *et al.*, 1997; Piana & Erdmann, 2011). A importância da flexibilidade neste processo é que as estratégias podem permitir que indivíduos e organizações melhor respondam aos fatores associados com a mudança de oportunidades e da procura dos clientes (Dwyer, 2007).

As ideias de March têm influenciado, há décadas, um corpo expressivo de teorias e evidências empíricas sobre como os seres humanos se comportam, tomam decisões e interagem entre si e com o ambiente externo em organizações (Sarasvathy, 2001). A flexibilidade estratégica existe sempre em função do ajustamento da decisão à mudança (Smith & Lewis, 2011). A finalidade dessa flexibilidade é organizar alguns dos paradoxos resultantes de sistemas complexos, e passa pela criação de projetos concorrentes e de processos para alcançar um resultado desejado. Estes paradoxos incluem as tensões entre colaboração e competição (Murnighan & Conlon, 1991), capacidade e direção (Denison *et al.*, 1995), ou de rotina e mudança (Flynn & Chatman, 2001; Gittell, 2004).

As organizações podem aumentar a eficiência, aderindo estritamente aos modelos de processos comprovados, tornando, assim, as operações mais estáveis e previsíveis (Taylor, 1911), apesar de os ganhos de eficiência poderem impor custos pesados (Abernathy, 1978; March, 1992). De acordo com Adler *et al.* (2009), as capacidades que permitem a execução estável, também podem dificultar a aprendizagem e a inovação, deixando as organizações rígidas e inflexíveis. Tal situação leva a que muitas organizações entrem em colapso, quando se mostram incapazes de se adaptar às mudanças ambientais, e, ao otimizar os seus processos para o máximo de eficiência, num curto prazo, as organizações tornam-se frágeis na projeção a médio e a longo prazo. Para Abernathy (1978), a eficiência de curto prazo e capacidade de adaptação a longo prazo são inerentemente incompatíveis.

Quando as organizações resolvem problemas, elas adquirem o conhecimento que pode ser reutilizado para resolver problemas semelhantes no futuro (Adler *et al.*, 2009). Este conhecimento capta a essência do que funcionou (ou não funcionou) no passado, permitindo que as organizações encetem o processo de resolução de problemas (March & Simon, 1993). Ora, como lembram Adler *et al.* (2009), quanto mais rotineiras as atividades organizacionais, mais se permite às empresas explorar o seu conhecimento acumulado, aumentando a eficiência, porém, ao mesmo tempo, cria-se um risco rotineiro quando as organizações são guiadas pelo conhecimento de idade e não criam novos conhecimentos. Para se adaptarem às mudanças ambientais, as organizações devem, portanto, procurar novos conhecimentos. A escolha entre a aplicação de conhecimentos antigos e procurar novos conhecimento é muitas vezes caracterizado como uma escolha entre a *exploitation*¹⁵ e *exploration*¹⁶ (March, 1991; Gupta *et al.*, 2006; Adler *et al.*, 2009). A manutenção de um equilíbrio entre a *exploitation* e *exploration* torna-se muito difícil. Em determinados contextos, as organizações tendem a favorecer a *exploitation* sobre a *exploration* (Levinthal & March, 1993).

Se nada for feito, esta tendência pode sufocar a aprendizagem, deixando as organizações vulneráveis às mudanças ambientais. Daí a importância de ambidextria, que

¹⁵ *Exploitation* aproveita o conhecimento existente e as capacidades, resultando de um desempenho estável e eficiente.

¹⁶ *Exploration* cria novos conhecimentos, permitindo que as organizações inovem e se adaptem às novas condições (March & Simon, 1993, Adler *et al.*, 2009).

consiste na capacidade de sustentar tanto a prospecção como a exploração (O'Reilly & Tushman, 2008). A ambidextria requer processos operacionais, que combinam altos níveis de eficiência com a flexibilidade para evoluir e melhorar com o tempo, e as perspectivas de gestão de operações são essenciais para a compreensão dos mecanismos de ambidextria (Teece *et al.*, 1997; Tushman & O'Reilly, 1997; Adler *et al.*, 1999; Winter, 2003). Tushman e Benner citado por Adler *et al.* (2009) descrevem a mecânica e as implicações do conflito entre a exploração e exploração, enquanto Winter propõe que a inovação estruturada e sistemática pode torná-los complementares.

Para além dessas possibilidades, coloca-se a questão do empreendedorismo como processo com potencial para a mudança e que envolve as pessoas com ações afirmativas por motivações e não apenas por questões monetárias (Rindova *et al.*, 2009). Neste processo é evidenciada a importância do fator humano. Este processo possibilita i) a criação de novas organizações, ii) a criação de negócios de alto valor agregado, iii) a inovação e criação de novos produtos e mercados e iv) o reconhecimento e persecução de oportunidades lucrativas.

Schein (1993) introduz aqui a metáfora de “criatividade empreendedora” e descreve-a como estando focalizada na i) criação e desenvolvimento de negócios, ii) procura de novos desafios, e iii) necessidade de delegar funções, para que haja poder e liberdade de ação, com o intuito do reconhecimento do resultado, onde se evidencia a satisfação que seria a posse de um empreendimento. Segundo McClelland (1961) sugere, a motivação para a realização tem implícita a força de outros motivadores. A partir das características apontadas por Schein (1993) e por McClelland (1961), é possível pensar o empreendedorismo como um processo emancipatório de flexibilização relativamente à organização, no qual os indivíduos realizam o desejo de escolher para criar, sob o controle da própria autocrítica e autocontrole.

Estas sugestões apoiam a proposição segundo a qual *o empreendedorismo exerce uma influência positiva na flexibilidade estratégica* (P7).

2.1.3.3. Flexibilidade Estratégica e Marca

Para Johnson *et al.* (2003), a flexibilidade do mercado pode ser vista como foco estratégico, tal como pode possuir um papel mediador em *frameworks* na estratégia de marketing. Está enraizada na teoria das capacidades dinâmicas. A flexibilidade do mercado toma em consideração que os ambientes macro turbulentos podem modificar a relação com o foco estratégico. A literatura sobre flexibilidade é bastante clara e consistente no que diz respeito à função dos recursos na flexibilidade e no papel de capacidades firmes na aplicação de recursos.

Segundo Johnson *et al.* (2003), o mercado focado na flexibilidade estratégica depende dos recursos. Tanto os recursos tangíveis (capital e instalações de produção) como os recursos intangíveis (*know-how* técnico, reputação e procedimentos eficientes) da empresa podem contribuir para a sua vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1995). Os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não têm substitutos (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Estas características avaliam os potenciais resultados de desempenho dos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Black & Boal, 1994). Para alcançar posições de mercado de produtos de qualidade superior, Dierickx e Cool (1989) observaram a importância de determinados ativos ou recursos escassos e a sua implantação.

Os recursos de marketing que uma empresa pode adquirir e implantar, que foram identificados como críticos, são: as marcas, as forças de vendas, as relações de canal, a lealdade do negociante, a confiança do cliente e o marketing (Dierickx & Cool, 1989; Kapferer, 1992; Day, 1994; Capron & Hulland, 1999). Na sua maior parte, estes ativos não são negociáveis, porque devem ser construídos dentro da empresa (Dierickx & Cool, 1989) e contribuem significativamente para o gerar de opções, de modo a atingir posições de mercado de produtos de qualidade superior. São recursos que estão no coração da posição competitiva da empresa.

Para Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), as habilidades da empresa podem ser identificadas nas quatro maneiras de desenvolver uma marca enquadrada na flexibilidade estratégica: (1) a empresa desenvolve capacidades na identificação dos recursos, (2) na aquisição de recursos, (3) na implantação de recursos e (4) na

identificação de opções. Estes autores consideram ainda que os recursos baseados nas capacidades podem ser considerados como capacidades de ordem superior ou dinâmica, porque eles são compostos de rotinas que estão enraizadas na empresa. Envolve a particularidade de se ajustar e reconfigurar os recursos ao longo do tempo. As empresas desenvolvem capacidades baseadas em recursos, bem como na aprendizagem e na construção do conhecimento, que estão integradas nas atividades e tomadas de decisão, ao longo do tempo, relativas a um produto e à sua marca (Simon, 1969; Fiol & Lyles, 1985; Day, 1994; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995).

Frombrun e Rindova (1999) sugerem que uma organização depois de constituída e consolidada necessita ser gerida adequadamente, pois não é algo irrevogável e inatingível, um comportamento negativo da empresa pode alterar a sua imagem atual e causar danos na sua reputação e desvalorizar o ativo intangível da empresa, como a marca, sendo necessária a flexibilização estratégica. Esta flexibilidade estratégica relacionada com a gestão da marca pode passar por: i) uma série de ações específicas com um objetivo comum (por exemplo, contratação de uma agência de publicidade, site de internet); ii) a gestão de topo da empresa focada numa direção (contratação de um alto responsável de desenvolvimento da marca); e/ou iii) a percepção dos condutores do sucesso. Para Rindova e Kotha (2001:1266) a expressão "*estamos a tentar promover a marca...*", indica um impulso estratégico para construir uma marca.

A este respeito, as organizações com estratégias formais têm um desempenho melhor do que aquelas sem estratégias (O'Regan, Ghobadian, & Galleary, 2005). No entanto, para Hudson *et al.* (2001) as PME têm tipicamente estratégias informais, em grande parte impulsionadas pelos seus principais executivos (CEO's), em comparação com as grandes organizações, que geralmente têm diferentes unidades de planeamento estratégico.

Kraus *et al.* (2010) resumiram as percepções de planeamento estratégico, declarando que o "planeamento formal é muitas vezes considerado como limitado às grandes empresas e não existe transferência de poder para as exigências do movimento rápido e flexível, o que não é o caso das PME estruturadas" (Kraus *et al.*, 2010:112). Neste caso, para Patel (2005) e para Prakash e Gupta (2008), a flexibilidade pode ter um efeito negativo durante a implementação de uma inovação. Para Terziovski (2010), as PME que

são semelhantes às grandes empresas na estratégia de inovação e na estrutura formal, que são considerados os principais impulsionadores do seu desempenho, não utilizam uma cultura de inovação numa forma estratégica e estruturada.

A relação entre ativos físicos e ativos intangíveis como a marca pode sofrer impactos importantes com as decisões de investimento de capital (Maritan, 2009). As decisões de investimento de capital figuram entre os tipos mais críticos de decisões de gestão feitas na empresa. Fundos e outros recursos, como pessoas e *know-how*, estão empenhados em projetos, na expectativa de um futuro retorno esperado, que exceda o custo de assumir esse compromisso. Esses investimentos podem ter importantes implicações, a longo prazo, positivas e negativas, para o sucesso de uma empresa. Conforme Barwise *et al.* (1987:2) salientaram: "quase tudo sobre uma firma (os seus ativos físicos, e como eles são usados, as suas pessoas, reputação e competências, os seus produtos e serviços, os seus clientes, canais de distribuição e marcas; o seu desempenho financeiro) pode ser rastreada até ao particular (decisões de investimentos que foram feitos) anos ou mesmo décadas atrás".

Estas sugestões suscitam a necessidade de verificarmos a pertinência da proposição segundo a qual *a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na marca* (P8).

2.1.3.4. Flexibilidade Estratégica e Inovação

Fujimoto (1998) considera a capacidade da empresa de reformular o seu posicionamento, a lógica e a direção de desenvolvimento das suas capacidades, como capacidades dinâmicas, que podem ser chamadas de “*capacidades evolucionárias*” (Fujimoto, 1998:13). Estas capacidades são associadas à habilidade de desenvolver novas capacidades estáticas e de melhoria. Elas estão no centro do que se pode denominar de “flexibilidade estratégica – a habilidade da firma em se reposicionar no meio ambiente, à medida que esta evolui” (Burlamaqui & Proença, 2003:98).

Vimos já que um dos resultados diretos mais importantes de a empresa reformular o seu posicionamento é a aprendizagem organizacional (Autio *et al.*, 2000; Sapienza *et al.*, 2006). Argote e Todorova (2007:193) defendem que "a aprendizagem organizacional é um processo de adaptação e reflete uma mudança na organização, como resultado da

experiência". Com o tempo, as rotinas são os repositórios da aprendizagem organizacional passada. Por outras palavras, o que uma empresa aprende a fazer, ela faz repetidamente até que uma mudança se mostre necessária (Khavul *et al.*, 2010).

Quando as empresas mais antigas, como as multinacionais, se reposicionam, a aprendizagem anterior e as rotinas que também acompanham o reposicionamento, têm benefícios, assim como custos.

Um benefício significativo é a capacidade de fazer as coisas de uma forma previsível e repetitiva e o custo mais devastador é que as coisas erradas continuam a ser feitas quando o ambiente muda. As rotinas organizacionais tornam um desafio a aprendizagem e a criação de novas capacidades. Novas empresas podem estar em vantagem relativa (Sapienza *et al.*, 2006), porque, sem inércia estrutural (Hannan & Freeman, 1977) ou uma lógica organizacional dominante (Bettis & Prahalad, 1995), os novos empreendedores podem-se envolver em mais experiências, com menores custos globais (Sapienza *et al.*, 2006), e quando tal experiência é possível, ela marca a empresa (March, 1991; Helfat & Peteraf, 2003). Novas experiências originam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de que a empresa precisa para criar, ampliar ou adquirir recursos (Zahra *et al.*, 2006).

Adler *et al.* (1999) sugerem que, nas empresas, a eficiência requer a burocracia e a burocracia impede a flexibilidade, e que as empresas enfrentam uma sequência de *Trade-Off* entre eficiência e flexibilidade. Esta linha de raciocínio é desafiada pelos investigadores (Adler *et al.*, 1999), argumentando que as organizações podem mudar a eficiência/flexibilidade, para atingir a eficiência superior e a flexibilidade superior, e apontam quatro mecanismos para apoiar a sua combinação de flexibilidade/eficiência: 1) a implementação de meta-rotinas,¹⁷ que facilitam o desempenho eficiente das tarefas não rotineiras; 2) o envolvimento dos trabalhadores e dos fornecedores que contribuíram para tarefas não rotineiras enquanto trabalhavam na produção da rotina; 3) a separação temporal de tarefas de rotina e tarefas não rotineiras; 4) a promoção de novas formas de

¹⁷ A ciência organizacional refere-se às rotinas que se adaptam e mudam rotinas existentes como "metaroutines" (Adler *et al.*, 1999; Eisenhardt & Martin, 2000; Feldman & Pentland, 2003).

organização da empresa, subunidades diferenciadas, habilitadas para trabalharem em paralelo em tarefas rotineiras e não rotineiras.

O sucesso da implementação destes mecanismos depende de várias características do contexto mais amplo da organização, sobretudo do treino, da confiança e da liderança. Para Hanseth e Lyytinen (2010), as organizações aspiram gerar elementos de ação na infraestrutura como sistemas adaptativos e aquelas que estabelecem processos para a constante mudança de rotinas estarão melhor equipadas para lidar adequadamente com as imprevisíveis atividades emergentes. Muitas empresas estão em ambientes cada vez mais dinâmicos, onde as forças desestabilizadoras, como a inovação tecnológica, a concorrência globalizada e a ação empreendedora operam com frequência (Wiggins & Ruefli, 2005; Schreyögg & Sydow, 2010). Como resultado, os líderes enfrentam o desafio de efetivamente organizar a estratégia nesses ambientes (Eisenhardt *et al.*, 2010). Este desafio é incorporado na perspectiva das capacidades dinâmicas, que argumenta que as organizações eficazes, em ambientes dinâmicos, são capazes de criar e recombina recursos em novas formas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2009).

Apesar dos avanços, ainda há uma lacuna significativa na compreensão dos microfundamentos do desempenho organizacional em ambientes dinâmicos (Gavetti, 2005; Teece, 2007; Abell *et al.*, 2008). Eisenhardt *et al.* (2010) entendem microfundamentos ou microfundações como sendo as ações ao nível individual e ao nível do grupo, subjacentes à estratégia, à organização e, mais amplamente, às capacidades dinâmicas, levando ao desempenho superior na organização. O conceito de rotinas na economia evolutiva e as teorias da burocracia são muitas vezes invocados (Nelson & Winter, 1982, Teece *et al.*, 1997), no entanto, uma premissa fundamental é que a compreensão dos microfundamentos se baseia na teoria psicológica e organizacional e centra-se na tensão entre flexibilidade e eficiência (Eisenhardt *et al.*, 2010).

De acordo com Eisenhardt *et al.* (2010), as organizações precisam ser flexíveis para se ajustarem a situações imprevistas, mas também precisam ser eficientes para ganhar tração, criar direção e evitar erros. Assim, o alto desempenho em ambientes dinâmicos depende de os líderes resolverem a tensão entre a flexibilidade e a eficiência das suas organizações (Tushman & O'Reilly, 1996; Uzzi, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998).

A eficiência e a flexibilidade são opções contraditórias, que exigem soluções mutuamente exclusivas, que suportam uma ou a outra (Tushman & O'Reilly, 1996; Lubatkin *et al.*, 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Jansen *et al.*, 2009). Os líderes podem enfrentar as ações conflitantes de eficiência e flexibilidade e podem usar diferenciação espacial, como a criação de *spin-outs* para procurar novas oportunidades (Christensen & Bower, 1996; Galunic & Eisenhardt, 2001; Gilbert, 2005). Neste quadro, as pequenas unidades organizacionais, focadas na exploração flexível, encontram-se fisicamente separadas das grandes unidades organizacionais, centralizadas na exploração eficiente (Benner & Tushman, 2003). Estas unidades espacialmente separadas permanecem isoladas, salvaguardando, assim, a independência das suas atividades, cultura e enquadramento cognitivo (Gilbert, 2006). Mas podem ser reintegradas, uma vez que terminem a exploração e assim que ambientes dinâmicos estabilizem (Brown & Eisenhardt, 1998; Siggelkow & Levinthal, 2003; Westerman *et al.*, 2006).

Em contraste com a perspectiva de a organização usar uma diferenciação espacial, como a criação de *spin-outs*, uma segunda perspectiva evidencia as semiestruturas e enfatiza tanto a eficiência como a flexibilidade (Uzzi, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998). Sob esta perspectiva, os líderes equilibram as exigências de eficiência e a flexibilidade, ao mesmo tempo (Eisenhardt *et al.*, 2010). As semiestruturas, tais como os processos baseados em heurísticas estratégicas (Bingham *et al.*, 2007), as estruturas das unidades de negócios modulares (Hill & Birkinshaw, 2008; Karim, 2006; Martin & Eisenhardt, 2010) e as redes de alianças estratégicas (Lin *et al.*, 2007; Ozcan & Eisenhardt, 2009) proporcionam uma estrutura para orientar as ações (eficiência), enquanto, ao mesmo tempo, deixam margem para o ajuste, em tempo real das ações, em resposta a acontecimentos reais (flexibilidade) (Eisenhardt *et al.*, 2010). O equilíbrio entre a eficiência e flexibilidade é afetada pelo ambiente, sendo certo que maior dinamismo ambiental exige mais flexibilidade (Davis *et al.*, 2009).

Para Schreyögg e Sydow (2010), estas perspectivas são distintas. No entanto, para Eisenhardt *et al.* (2010), elas convergem em três argumentos teóricos e formam os microfundamentos, que ligam a organização à estratégia e às capacidades dinâmicas em ambientes dinâmicos. Os argumentos são: a defesa de um equilíbrio entre eficiência e flexibilidade, para alcançar um alto desempenho em ambientes dinâmicos; beneficência da flexibilidade (haverá menos estrutura à medida que aumenta o dinamismo ambiental);

a dedicação de uma grande atenção à gestão da contradição cognitiva inerente na tensão entre eficiência e flexibilidade.

Com reação a este debate, Schreyögg e Sydow (2010), com o intuito de justificar os microfundamentos que servem de base para os líderes equilibrarem eficiência e flexibilidade dentro das organizações para atingir alto desempenho, enfatizam a eficiência de equilíbrio e flexibilidade e a relevância da teoria do processo. Em contraste, Eisenhardt *et al.* (2010) enfatizam a relevância da eficiência de equilíbrio e flexibilidade em ambientes dinâmicos e as ações de gestão. Três temas estão na base para a compreensão dos microfundamentos de desempenho em ambientes dinâmicos:

- 1) Como os líderes alcançam o equilíbrio entre eficiência e flexibilidade, desequilibrando e contrariando a tendência das organizações para se tornarem mais estruturadas à medida que envelhecem e crescem;
- 2) Como é que dimensões distintas do dinamismo ambiental afetam exclusivamente a importância e facilidade de equilibrar eficiência e flexibilidade;
- 3) Como é que os líderes gerem ativamente a tensão entre eficiência e flexibilidade, através de soluções únicas cognitivamente sofisticadas, ao invés de simplesmente gerirem contradições.

Para Eisenhardt *et al.* (2010), é necessário oferecer uma compreensão mais precisa dos microfundamentos de desempenho em ambientes dinâmicos. Central para esse entendimento é a tensão entre eficiência e flexibilidade. Como resposta, Schreyögg e Sydow (2010) propõem a importância da teoria do processo, a criação de *spin-out* e semiestruturas, para entender como os líderes equilibram eficiência e flexibilidade.

Tentando concluir as implicações desta tensão entre eficiência e flexibilidade, Sorensen e Stuart (2000), remetem para a evolução da própria empresa. Para este autor, as organizações tendem para mais estrutura, à medida que envelhecem e crescem, e, esse aumento de estrutura muitas das vezes deriva em direção à eficiência. Sendo assim, os líderes devem apontar ativamente os seus processos e estruturas para a flexibilidade, para alcançar o equilíbrio, num quadro baseado em estratégias simples e de regras dos principais processos estratégicos, desenvolvimento de novos produtos e internacionalização, onde se atualiza o equilíbrio com base em novas experiências, sem aumentar a estrutura (Eisenhardt *et al.*, 2010).

Quanto à forma de lidar com o meio ambiente, Eisenhardt *et al.* (2010) sugerem que este é uma construção mais complicada em que o dinamismo ambiental é um constructo multidimensional, que pode ser descompactado em dimensões como a ambiguidade e imprevisibilidade (Dess & Beard, 1984; Davis *et al.*, 2009). No que diz respeito à aprendizagem, Eisenhardt *et al.* (2010) defendem que os líderes eficazes podem gerir a contradição cognitiva inerente a eficiência de equilíbrio e flexibilidade, por confiar no pensamento de ordem superior e especialização, e que o melhor desempenho em ambientes dinâmicos depende do equilíbrio eficaz, da eficiência e da flexibilidade.

Ainda sobre as microfundações das capacidades dinâmicas, Lefebvre *et al.* (1998) bem como Eisenhardt *et al.* (2010) sugerem que os investimentos nas capacidades de investigação e desenvolvimento estão positivamente relacionados com o desempenho. O investimento na aprendizagem reflete-se num aumento de domínio das capacidades tecnológicas, que oferecem as competências e habilidades para implantar e utilizar diversos recursos e *know-how* no desenvolvimento da inovação (Anderson & Tushman, 1990; Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005; Zhou & Wu, 2010).

Na perspetiva da capacidade de absorção, é indicado que a capacidade distintiva pode promover um maior nível de exploração (Rosenkopf & Nerkar, 2001). Uma empresa desenvolve as suas capacidades tecnológicas e os seus aumentos de capacidade de absorção, o que, por sua vez, estimula a receptividade à informação externa e a inovação exploratória (Lavie & Rosenkopf, 2006). Em contraste, com base na teoria da inércia organizacional (Hannan & Freeman, 1984), alguns investigadores sugerem que um maior nível de capacidades organizacionais promove mais exploração (Levinthal & March, 1993). As empresas acumulam mais experiência e tornam-se mais eficientes em empregar os seus conhecimentos, por outras palavras, o autorreforço de aprendizagem gera mais atividades exploradoras (Benner & Tushman, 2003), no entanto, porque a inovação é a geração e a aceitação de ideias e processos, que são novos para a empresa (Garcia & Calantone, 2002), as atividades inovadoras são delimitadas por processos e rotinas existentes dentro da organização.

Uma vez que a capacidade tecnológica promove a exploração a um ritmo acelerado, um nível moderado de capacidade tecnológica é o ideal para a inovação exploratória. As empresas com fortes capacidades tecnológicas devem desenvolver capacidades dinâmicas

que lhes permitam reconfigurar os seus recursos e adaptar-se às mudanças de ambientes (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). Sendo uma capacidade dinâmica muito complexa, como vimos, a flexibilidade estratégica pode ajudar as empresas a melhor posicionar e utilizar recursos e quebrar rotinas operacionais existentes. Importa verificar se a flexibilidade estratégica tem o potencial de fortalecer os efeitos positivos da capacidade tecnológica, nomeadamente a inovação. Neste contexto, importa perceber se a proposição segundo a qual *a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na inovação* (P9) colhe apoio dos dados obtidos no presente estudo.

Considerando que a flexibilização estratégica remete diretamente para a questão das competências cognitivas e para os estilos de gestão das capacidades da empresa, abre-se aqui lugar para a possibilidade de se avaliar a relação entre as capacidades dinâmicas no seu conjunto e as características sócio-profissionais dos gestores das empresas, o que permitirá refletir sobre os fatores individuais que influenciam o equilíbrio entre a eficiência e a flexibilidade, e que, em última instância, poderão influenciar os processos de tomada de decisão. Mais, como vimos, os investigadores estudam normalmente a dinâmica da inovação analisando empresas em conjunto, sem darem atenção ao desempenho diferencial (cf. Foster, 1985; Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990; Christensen, 1997; Rothaermel & Hess, 2007). Tendo em conta que, enquanto princípio fundamental da evolução económica, a variação das formas organizacionais sugere a efetivação de processos estratégicos de adaptação variáveis (e.g. Ford & Baucus, 1987; Dooley, 1997; Rojot, 2010), então, por inerência, esses processos estratégicos, que como vimos, são culturalmente contextualizados, podem eventualmente refletir-se na diversificação de interpretações práticas e de mobilização de recursos durante a definição e a implementação das capacidades dinâmicas. Posto isto, propomos aqui duas novas proposições, que, ainda não remetendo para qualquer nexo de causalidade, mas apenas para a medição dos valores de covariância, serão analisadas por recurso a medidas de associação. São elas: *a implementação das capacidades dinâmicas varia consoante o perfil socioprofissional dos gestores* (P0'); e *a implementação das capacidades dinâmicas varia consoante o core business das empresas* (P0'').

A medição da eventual associação entre os atributos dos sujeitos (perfil sócio-profissional e *core business* da empresa) e as características estatísticas das capacidades

dinâmicas poderá revelar, portanto, o modo como estas últimas são influenciadas tanto pelo perfil do gestor como pela especificidade estrutural das diferentes organizações.

2.2. Capacidades Dinâmicas e Desempenho

As capacidades dinâmicas são entendidas como fatores de competitividade e de inovação que promovem a aquisição de vantagens competitivas. Esta é eventualmente a principal razão que está na base do aumento exponencial do volume de investigação sobre os efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas. A inscrição das organizações num ambiente social e histórico marcado pela aceleração, especialmente observada nesta primeira década e meia do século XXI fez com que os investigadores revisitassem as teses da teoria económica evolucionista, especialmente as teorias modernas, preconizadas pelo trabalho seminal de Nelson e Winter (1982) e se reposicionassem, agora de modo crítico, isto é, adotando uma posição de reserva perante as chamadas grandes teorias, que haviam sido fortemente questionadas no breve mas refrescante fôlego pós-moderno. A aceitação de modos de pensar e de abordar os comportamentos económicos veio trazer para o centro do debate o próprio reposicionamento da Economia no contexto, que lhe é próprio, das ciências sociais. Este contexto tem-se revelado pela consciencialização da agonia das falsas (no âmbito social) epistemologias, como o positivismo, que, nas ciências sociais, começou a cair desde a Escola de Frankfurt e do abanão descontrutivista e até anarquista dado pelo “Adeus à Razão”, de Paul Feyerabend, ou pelos trabalhos de Alan Musgrave e Imre Lakatos. A inexorabilidade das forças caóticas na realidade, bem como da mudança, levou à necessidade de trazer para o centro da investigação sobre os comportamentos económicos, inclusive naturalmente sobre o desempenho e sobre a aquisição de vantagens competitivas, a teoria dos sistemas e os conceitos de adaptação e de complexidade, que viriam incluir no tecido conceitual as ideias da incerteza e do caos, que destronaram a ilusão da predição e do equilíbrio geral. O desempenho económico passou a ser considerado uma função do *fitness* (Dooley, 1997).

É neste quadro que, propomos, se entenda o presente estudo sobre a relação entre o desempenho e a realização prática das capacidades dinâmicas da empresa. Estas, em última análise, dinamizam o *fitness técnico* para projetarem e aperfeiçoarem o *fitness*

evolutivo. Elas são, portanto, fundamentais para se alcançar e sustentar vantagens competitivas num ambiente em mudança (Teece *et al.*, 1997; Dosi, Nelson, & Winter, 2000; Teece, 2009). Neste sentido, as capacidades dinâmicas nascem e desenvolvem-se dentro das empresas (Nelson & Winter, 1982), pois podem, pela reconfiguração do uso estratégico dos recursos, acoplar-se às rotinas e mudá-las, promovendo o *fitness técnico*, mas o seu nascimento e desenvolvimento são exigidos ou suscitados pela dinâmica do ambiente, que se revela por mutações rápidas e constantes (Teece *et al.*, 1997; Wang & Ahmed, 2007) e que exige *fitness evolutivo*. Elas são simultaneamente conjuntos de habilidades, comportamentos, e capacidades organizacionais (Helfat *et al.*, 2007) e conjuntos de rotinas e de processos (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2009) sempre orientadas para a manutenção do crescimento das empresas.

Com efeito, há inúmeras evidências empíricas que sugerem uma relação geralmente positiva entre investimento em capacidades dinâmicas e melhoria do desempenho da empresa (Khavul *et al.*, 2010). De facto, a hipótese dos efeitos positivos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas é confirmada em vários estudos (Grewal & Tansuhaj, 2001; Morgan *et al.*, 2004; Jansen *et al.*, 2006; Wang & Ahmed, 2007; Oliver & Holzinger, 2008; Sirmon & Hitt, 2009; Terziovski, 2010). Esta hipótese guia a nossa investigação. No final, o que se pretende é perceber de que maneira o padrão eventualmente observável de realização das capacidades dinâmicas interfere positivamente no desempenho. O ponto seguinte sintetiza precisamente os vetores que guiaram a investigação nesse sentido.

2.3. Modelo Teórico

Antes de passarmos para o enquadramento da relação entre as variáveis independentes do estudo (capacidades dinâmicas) e a variável dependente (desempenho), relembremos as proposições sugeridas pela literatura especializada¹⁸.

¹⁸ Como é devido, o procedimento de análise será apresentado no próximo capítulo. Apenas referimos o tipo de procedimento aqui para o distinguir do procedimento apoiado em hipóteses dedutivas, que motiva a realização de testes de hipóteses e remete para a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Neste momento, a enunciação das proposições do estudo apenas tem como objetivo sistematizar a informação colhida na tradição teórica e estruturar os critérios orientadores do procedimento

Assim, de modo estruturado, a literatura especializada sobre o problema encerrado na pergunta de partida do presente estudo, a lembrar, *“Como é que a adaptação¹⁹, e através de que rotinas e capacidades, varia na população necessariamente diversa das empresas de serviços a laborar em Portugal?”*, sugere a proposição geral segundo a qual, dado *“as capacidades dinâmicas serem instrumentos para criar, ampliar e modificar o modo como as empresas lidam com a mudança, então, a inclusão num dado contexto histórico-geográfico revela-se num padrão, embora diverso, marcado pela partilha das mesmas preocupações perante desafios adaptativos similares”* (Proposição 0). A literatura sugere ainda, como vimos acima, que *a implementação das capacidades dinâmicas varia consoante o perfil socioprofissional dos gestores* (Proposição 0’) e *consoante o core business das empresas* (Proposição 0’). Adicionalmente, a literatura especializada sugere que: *a aprendizagem exerce uma influência positiva no empreendedorismo* (Proposição 1), *na innovativeness* (Proposição 2) e *na flexibilidade estratégica* (Proposição 6); *o empreendedorismo exerce uma influência positiva na innovativeness* (Proposição 3) e *na flexibilidade estratégica* (Proposição 7); *a innovativeness exerce uma influência positiva na marca* (Proposição 4) e *na inovação* (Proposição 5); e *a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na marca* (Proposição 8) e *na inovação* (Proposição 9).

Embora haja, como vimos no final do ponto anterior, inúmeras evidências da influência positiva das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas, o levantamento de hipóteses sobre essa influência focando-se sucessivamente diferentes capacidades dinâmicas não está sobejamente estudada, e muito menos está no que se

indutivo do reconhecimento do padrão de realização e implementação das capacidades dinâmica. Como é próprio de uma abordagem indutiva, a elaboração de hipóteses está condicionada pela observação prévia de um eventual padrão de relações ou associações entre as variáveis independentes (especificamente as capacidades dinâmicas) – apenas a identificação deste padrão permitirá avançar com a hipótese do seu reflexo (do padrão de implementação das capacidades dinâmicas) no desempenho das empresas.

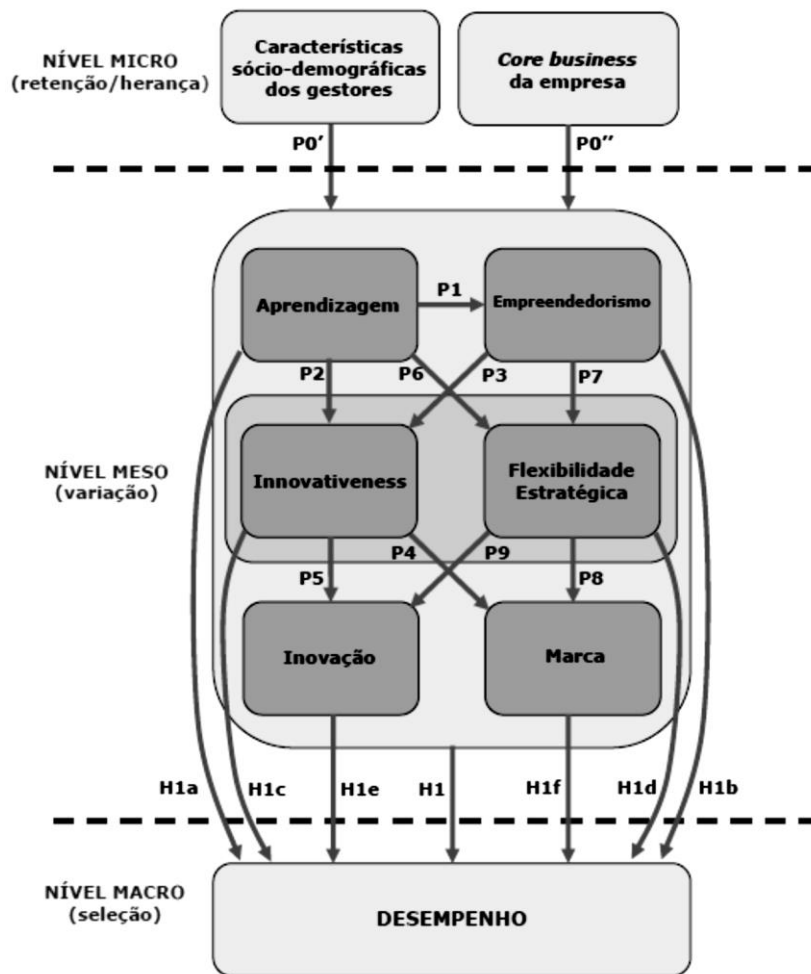
¹⁹ Conforme já foi referido, entendemos a adaptação no sentido que o empresta a biologia, isto é, como o processo da interação entre o organismo e o ambiente que reflete o *desempenho* do primeiro e, de modo discreto, os desafios provocados pela mudança do segundo. Ajustada aos estudos organizacionais, esta noção significa que o desempenho das organizações, que, devido à mudança ambiental é ele próprio pautado pela mudança, aparece como uma função do *fitness* (Dooley, 1997), ou seja, o desempenho das organizações depende de como elas se adaptam à mudança ambiental, ou, melhor, como a sua mudança se sintoniza com a mudança ambiental, entendendo, necessariamente, que essa mudança pode existir tanto na forma de resistência como de oportunidade. Para exemplos de estudo que identificam adaptação e desempenho no âmbito dos estudos organizacionais, ver nomeadamente Hrebiniak & Joyce (1985), Ford & Baucus (1987), Dooley, 1997), Hrebiniak (2005).

refere ao tipo de agentes e respetivos contextos de laboração incluídos nos estudos. Por esta razão, julgamos ser pertinente, para além de estudar os fatores de ordem socioprofissional e/ou de caracterização do tipo de negócio que possam influenciar a mobilização das capacidades dinâmicas no conjunto das empresas de serviços em Portugal, e de estudar a influência das capacidades dinâmicas na sua globalidade no desempenho das empresas, discriminar igualmente os efeitos de capacidades dinâmicas específicas no desempenho das empresas.

Assim, a acrescentar às proposições apresentadas acima e que servirão para sistematizar e organizar as induções a encontrar, isto é, servirão para descrever o padrão formado pelas características particulares das capacidades dinâmicas (procedimento indutivo – ou raciocínio que vai do particular para o geral), apresentamos algumas hipóteses que servirão para verificar se esse padrão geral encontrado pelo raciocínio indutivo se reflete no desempenho do conjunto das empresas e como é que este desempenho último varia conforme as capacidades dinâmicas particulares (procedimento dedutivo – ou raciocínio que vai do geral para o particular). Desta forma completamos o ciclo do estudo dos efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas. Ou seja, analisamos a estruturação das capacidades dinâmicas (nível meso, de variação) tendo em conta as influências individuais e culturais que estiveram na *génese* da sua mobilização (nível micro, de retenção/herança) e os seus efeitos no *fitness evolutivo* ou desempenho (nível macro, de adaptação).

Para completar o ciclo epistemológico, definimos como hipótese central do nosso estudo a seguinte (Hipótese 1): as capacidades dinâmicas exercem uma influência positiva no desempenho das empresas de serviços a laborar em Portugal. Desta hipótese derivam hipóteses parciais, relativas a cada uma das capacidades dinâmicas estudadas: a capacidade dinâmica Aprendizagem exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1a); a capacidade dinâmica Empreendedorismo exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1b); a capacidade dinâmica *Innovativeness* exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1c); a capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1d); a capacidade dinâmica Inovação exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1e); a capacidade dinâmica Marca exerce uma influência positiva no desempenho (Hipótese 1f). A Figura 2 representa o modelo para estudar as proposições e as hipóteses enunciadas.

Figura 2 - Modelo Teórico



Este modelo teórico está fundamentado nos conceitos apresentados ao longo do presente capítulo e revelam as questões mais salientes acerca do estudo das influências das capacidades dinâmicas no desempenho e nos pressupostos evolucionistas acerca da sobreposição hierárquica de sistemas adaptativos complexos e da presença discreta da relação entre genótipos e fenótipos. A forma como os conceitos estruturantes do modelo foram operacionalizados para efeitos de descrição e medição está apresentada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O modelo teórico apresentado no final do parágrafo anterior remete para a descrição e análise das percepções dos gestores sobre as capacidades dinâmicas que mobilizaram no âmbito das estratégias definidas para as suas empresas e sobre os seus efeitos no desempenho destas últimas, concretamente, no caso das empresas de serviços a laborar em Portugal. Vimos que o objetivo geral do presente trabalho consiste em interpretar essas percepções enquanto indicadores de adaptação das organizações à mudança do ambiente externo, revelando-se, simultaneamente, os padrões desses indicadores e a sua variação. Na enumeração dos objetivos específicos definiu-se que, de acordo, de resto, com a bidimensionalidade do problema de estudo, pretendemos *descrever* e *analisar* as *percepções* que os gestores têm sobre as capacidades dinâmicas que implementaram, bem como o seu padrão, num primeiro momento, e as *relações* entre essas percepções e o desempenho das empresas, as características das empresas e as características dos gestores, num segundo momento.

1. Tipo de estudo

A formulação do problema da investigação e a sua sistematização teórica remetem, portanto, para a realização de um estudo de caso – que é o caso das empresas de serviços a laborar em Portugal – centrado numa metodologia quantitativa apoiada na *descrição* estatística das variáveis e na *análise* correlacional e das associações entre estas com o objetivo último de se realizarem inferências para a população.

Conforme foi já referido, a perspetiva de estudo complementa a abordagem indutiva e a dedutiva. Esta complementaridade é muito comum em ciências sociais (Quivy & van Campenhoudt, 2005). A primeira abordagem é descritiva e constitui a base indagadora – isto é, faz partir a indagação científica de uma base real, concreta e empírica, focando-se em fenómenos ou processos observados – e a última é analítica e constitui uma tentativa de generalização a partir do reconhecimento do padrão previamente descrito.

No capítulo anterior optámos por articular proposições e hipóteses no modelo teórico. A intenção desta distinção é apenas de ordem conceptual, uma vez que ambas as formas constituem respostas hipotéticas parciais ao problema de estudo. Esta opção justifica-se como meio de impedir a confusão entre hipóteses induzidas (isto é, retiradas do real) e hipóteses deduzidas (isto é, racionalmente construídas a partir do padrão identificado na fase anterior), visto que não é usual distinguir-se estes dois momentos na investigação.²⁰ Enquanto o procedimento hipotético-indutivo percorre o caminho metodológico seguindo a lógica indicadores-componentes-dimensões-conceitos-hipóteses-modelo, o procedimento hipotético dedutivo percorre esse caminho seguindo a lógica inversa, isto é, modelo-hipóteses-conceitos-dimensões-componentes-indicadores. O princípio de avaliação tanto de um tipo de hipóteses como de outro é o mesmo, ou seja, o princípio da refutabilidade, conforme, determinou Karl Popper (1962).

Adotou-se o tipo de estudo de caso porque, conforme refere Yin (2003:1), este é especialmente adequado para quando a finalidade da investigação é encontrar respostas para as perguntas “como?” e “porquê?” “quando o investigador possui pouco controlo sobre os eventos, e quando o foco está num fenómeno contemporâneo em determinado contexto da vida real”. Além destas razões – que remetem diretamente para a “natureza” do problema do nosso estudo, o qual pretende perceber como os gestores veem as capacidades dinâmicas que implementam e como justificam essa implementação por comparação à concorrência – os estudos de caso conseguem articular três intenções (Yin, 2003:1) que são essenciais para o presente estudo: a explanação/explicação, a exploração e a descrição.

Para se ir de encontro a estas intenções, julgamos que o caminho mais correto é a medição estatística standardizada dos fenómenos observados. Neste juízo apoiamo-nos na fundamentação clássica da teoria psicométrica, tal como apresentada por Nunnally e

²⁰ Como foi aludido no capítulo anterior, a opção por referir diretamente a necessidade de se promover uma abordagem indutiva nos estudos sobre os comportamentos e os processos económicos deve-se à defesa, por parte da Perspetiva do Instituto de Santa Fé, de que, enquanto sistema complexo adaptativo e evolutivo, a economia necessita de ser analisada a partir da complexidade do real empírico, no seio do qual se revela a natureza dinâmica e constantemente mutante desses comportamentos e processos. Como vimos, para Arthur (2015), a abordagem dedutiva tomada em exclusivo, revela um individualismo metodológico que é, no quadro da economia evolutiva, contraproducente, pois que abstraciona e mistifica as nuances sociais dos processos económicos que só poderão ser apreendidas a partir de uma abordagem metodológica flexível e, ela própria, adaptativa.

Bernstein (1994). Este tipo de medição tem o condão de revelar o modo como os agentes percebem o real e de transferir esse modo para construtos de interpretação parcimoniosa e, por inerência, de leitura fácil. A medição estandardizada: i) promove a objetividade, pois faculta o acesso às premissas metodológicas seguidas para que elas possam ser replicadas por outros investigadores sobre o mesmo problema de estudo, ii) baseia-se na quantificação, pois, ao fornecer índices numéricos ajuda a relatar problemas complexos com detalhe, iii) facilita a comunicação, pois, ao sistematizar a informação permite o acesso ao grande público aos resultados obtidos no estudo, para além de ajudar a compará-los com os resultados obtidos por outros estudos, iv) economiza esforço e outros recursos, pois, embora as medidas obtidas possam requerer muito esforço, elas exigem sempre menos do que as abordagens do tipo qualitativo, e, finalmente v) permite a generalização científica, pois, ao *induzir hipóteses* sobre o padrão e/ou a ordem subjacente aos eventos particulares, permite *deduzir hipóteses* mais gerais (Nunnally & Bernstein, 1994:6-8).

2. Delineamento da Investigação

Apoiando-nos no citado manual de Quivy e van Campenhoudt (2005), seguimos um procedimento em sete etapas: 1) elaboração da pergunta de partida, 2) exploração, 3) elaboração da problemática, 4) construção do modelo de análise, 5) observação, 6) análise, 7) conclusão.

A primeira etapa foi realizada com apoio em dois procedimentos: a justificação do problema de estudo e a identificação dos objetivos do estudo. Estes procedimentos implicaram levantar informação sobre a realidade empresarial portuguesa e sobre a importância das empresas da área dos serviços na economia nacional, assim como sobre a importância das capacidades dinâmicas das empresas no contexto económico atual. Da interseção dos aspetos empíricos e teóricos formulou-se a pergunta de partida para o presente estudo. Nesta fase, estabeleceu-se a ponte para a etapa da exploração. Aqui, foram identificados os conceitos e as variáveis centrais do problema e contactou-se as empresas, na figura dos seus gestores. Nesta etapa da exploração, os procedimentos seguidos foram a realização de leituras exploratórias e a realização de entrevistas tipo conversas, estas últimas com os gestores e com especialistas no tema (orientador e professores). Neste momento da investigação, contou-se com a colaboração da

Universidade no sentido de formalizar junto das empresas a intenção de realização da investigação. Como resultado, apurou-se a pertinência da realização da investigação empírica, nomeadamente pela avaliação da possibilidade da aplicação de um instrumento de colheita de dados nas empresas. Aqui comprovou-se a exequibilidade do projeto. Em continuidade com esta decisão, foram sendo relacionados os conceitos e as variáveis implicadas no estudo das perceções dos impactos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas e esboçado o modelo de análise até chegar à forma final apresentada no final do capítulo anterior. A quinta etapa, da observação, decorreu em duas fases, durante o ano de 2012 e nos últimos cinco meses de 2015. Foi aplicado o instrumento de colheita de dados utilizado como meio de medição das perceções até se obter um volume de informação considerado suficiente para se poder obter resultados consistentes e fiáveis. Seguiu-se a etapa da análise, onde foram utilizados as medidas e os testes enumerados nos pontos seguintes. Finalmente, foram retiradas as conclusões. Todo este procedimento decorreu durante três anos e nem sempre percorreu um sentido linear e unidirecional, tendo sido realizadas reformulações sempre que tal se tenha revelado necessário para o bom encaminhamento da investigação.

3. Definição da Amostra

A população visada no presente estudo é formada pelo conjunto das empresas incluídas no setor dos serviços, que abrange as secções G, H, I, J, K, M, N, O, P, Q, R, S, T e U da Classificação das Atividades Económicas Rev.3, do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2007).

No total, a população abrange 864.441 empresas (ver Tabela 2). Tratando-se de uma população numerosa e geograficamente abrangente, optou-se por selecionar uma amostra utilizando-se um modelo de amostra aleatória simples. Este método nega a eventualidade de viciação dos resultados. Os princípios seguidos na sua aplicação apoiam-se no facto de: i) todos os elementos da população de empresas de serviços possuíram a mesma probabilidade de serem selecionados, e, por consequência, ii) não foram distinguidas as empresas consoante a sua dimensão, o seu *core business*, ou qualquer vantagem operatória, como a proximidade geográfica ou algum tipo de afetividade.

Tabela 2: População visada pelo estudo (empresas do setor dos serviços)

Secção	Designação	n*
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	240.668
H	Transportes e armazenagem	23.086
I	Alojamento, restauração e similares	83.732
J	Atividades de informação e de comunicação	15.084
K	Atividades financeiras e de seguros	27.860
M	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	112.451
N	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	132.263
O	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	61.013
P	Educação	83.692
Q	Atividades de saúde humana e apoio social	**
R	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	29.803
S	Outras Atividades de serviços	54.789
T	Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio	**
U	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	**
Total		864.441

Fonte: INE (2007)

* Dados de 2012

** Sem dados disponíveis

O método de seleção aleatória consistiu na realização de um sorteio das secções de atividades constantes na população retirando-se as letras de dentro de um saco opaco que foram previamente inscritas em pedaços de papel, os quais, por sua vez, foram dobrados e baralhados. Os papéis foram retirados por um conjunto de pessoas sem ligação ao investigador encontradas no contexto da interação comum no espaço social da Universidade.

A seleção foi sendo registada até ao momento em que o número de empresas incluídas nas secções sorteadas representava mais de metade da população. A razão para esta redução da população apoia-se nos princípios básicos da teoria da amostragem, isto é, procurou reduzir os custos associados à obtenção da informação caso esta fosse obtida por recurso à totalidade da população, permitiu poupar o tempo associado ao tratamento dos dados e respetiva análise, resolveu a impossibilidade prática de obtenção de dados em toda a população e, face à concomitante impossibilidade prática de testar a população, remeteu para uma das principais funções da análise estatística e do procedimento científico em geral a que já aludimos no início do presente capítulo – a generalização dos resultados através da inferência estatística.

Foram sorteadas seis secções, que, no conjunto, englobam 505.825 empresas, correspondendo a 58,5% da população (ver Tabela 3).

Tabela 3: Resultados da seleção aleatória

Secção	Designação	<i>n</i>
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	240.668
I	Alojamento, restauração e similares	83.732
J	Atividades de informação e de comunicação	15.084
K	Atividades financeiras e de seguros	27.860
P	Educação	83.692
S	Outras Atividades de serviços	54.789
Total		505.825

O procedimento de seleção da amostra resultou na colaboração de 321 empresas (ver Tabela 4). Este número satisfaz o critério essencial da obtenção de resultados com 95% de nível de confiança que correspondessem à inscrição estatística num intervalo de confiança de 5% ou muito próximo deste valor. O grau de confiança de 95% foi garantido e o intervalo de confiança situou-se em 5,47%.

Tabela 4: Empresas participantes no estudo

Secção	<i>n</i>	%
G	200	62,3
I	44	13,7
J	26	8,1
K	14	4,4
P	22	6,9
S	15	4,6
Total	321	100,0

No estudo participaram 200 empresas (62,3% da amostra) do *core business* do “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos”, 44 empresas (13,7%) do *core business* do “Alojamento, restauração e similares”, 26 (8,1%) especializadas na área das “Atividades de informação e de comunicação”, 22 (6,9%) na área da “Educação”, 15 (4,6%) na área de “Outras atividades de serviços” e 14 (4,4%) da área das “Atividades financeiras e de seguros”. Em média, cada empresa conta com 302 colaboradores, um número que se manteve em 6,9% dos casos. Embora a esmagadora

maioria das empresas (81,9%) não relate alterações no número dos seus colaboradores nos últimos três anos, assistiu-se a mais casos de diminuição deste número (3,1% das empresas) do que de aumento (1,9%).

A maioria dos respondentes ocupa cargos de Diretoria na empresa – Diretores (11,2%), Diretores Gerais Executivos (10,6%), Diretores Gerais (5,6%), Diretores de Marketing (2,5%). Uma pequena percentagem (2,8%) ocupa outra posição (não especificada). A média de anos de experiência profissional na administração da empresa de cada um dos respondentes situa-se nos 13,5 anos, e, na experiência na administração do marketing da empresa situa-se nos 8,3 anos.

Através desta amostra vemos quão variadas são as especialidades das empresas incluídas no estudo. Deste modo respeita-se no procedimento de amostragem um dos critérios fundamentais, invocado no capítulo anterior, da problemática dos comportamentos económicos, onde se incluem a mobilização das capacidades dinâmicas, num contexto de seleção e de adaptação evolutivas – o critério da variação dos sistemas adaptativos. Resumindo, vemos que, tanto os cuidados no método de seleção da amostra, como o cuidado de articular os critérios de seleção com a perspetiva de problematização do objeto de estudo, assim como os valores do nível e do intervalo de confiança obtidos a partir do número de participantes encontrado, servem de apoio à convicção segundo a qual os resultados obtidos no procedimento de colheita de dados garantem a qualidade do procedimento de análise, e, por conseguinte, sugerem a fiabilidade das inferências estatísticas daí resultantes, sendo que esta última deverá ser comprovada pelo cálculo do coeficiente alfa, realizado a seguir.

4. Instrumento de medida e de colheita de dados

O estudo das percepções dos efeitos de determinado evento no comportamento dos agentes e/ou das situações/objetos foi uma das primeiras preocupações da psicologia experimental de Louis Leon Thurstone (1938) que continuou o empreendimento começado uns anos antes (Thurstone, 1928, 1931) que também motivou Rensis Likert (1932). As atitudes perante a realidade, concluiu Thurstone (1938), estão intimamente relacionadas com a percepção que delas se tem. Este pressuposto foi desenvolvido por

Likert (1932) para ensaiar a medição da *intensidade* das atitudes, a qual dependerá, portanto, do significado que os eventos, os estímulos, ou as proposições adquirem para os sujeitos. É este princípio que está na base da nossa opção metodológica. No presente estudo medimos as atitudes dos gestores das empresas perante as proposições que lhes apresentamos, as quais suscitam reações de intensidade variável, conforme a percepção que eles tiverem do sentido de cada proposição específica ajustada ao caso concreto de gestão das capacidades dinâmicas da sua empresa face à concorrência.

Neste contexto, a escala de medição das atitudes dos gestores perante as capacidades dinâmicas possui vários graus de intensidade. Estes graus são cinco, em concordância com o que propõe Likert (1932:47), e conferem, portanto, cinco atributos a cada indicador utilizado para caracterizar uma dada variável, ordenando esta última numa escala gradual, conferindo-lhe, assim, o estatuto de variável ordinal. Os cinco atributos são: 1 – Muito pior, 2 – Pior, 3 – Igual, 4 – Melhor, 5 – Muito melhor. Estes atributos, sendo *ordenados* por lógica de intensidade – da menor (1) à maior (5) – permitem a tradução lógica em variáveis intervalo, bastando, para o efeito, multiplicar o valor do atributo pelo número de itens da escala total ou de cada subescala e pelo número de respondentes para se obter a contagem (*scores*) das intensidades.

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário composto por duas secções: secção A (Pessoal e características da empresa) e secção B com 65 itens (Estratégia de competitividade e inovação). O questionário foi validado por Dias (2009) e adequa-se ao objeto da nossa investigação (ver Anexo A). A secção B é constituída por sete escalas, medindo seis capacidades dinâmicas (variáveis independentes) – Empreendedorismo (4 itens), *Innovativeness* (5 itens), Aprendizagem (15 itens), Flexibilidade Estratégica (15 itens), Inovação (9 itens), Marca (5 itens) – e o Desempenho (variável dependente), que inclui 12 itens. A escala que mede a variável Flexibilidade Estratégica é dividida internamente em quatro subescalas, medindo o Dinamismo (5 itens), a Centralização das estratégias de Gestão (3 itens), a Formalização de rotinas (3 itens) e a Formalização de não rotinas (4 itens). A escala que mede a variável Inovação é dividida internamente em duas subescalas: a que mede o Valor da Inovação (4 itens) e a que mede a Orientação para a Inovação (5 itens). Finalmente, a subescala que mede a variável Desempenho é internamente dividida em três subescalas: a que mede a Satisfação do Cliente (4 itens), a que mede o Ambiente Competitivo (4 itens) e a que mede a

Rentabilidade Atual (4 itens). A Tabela 5 sintetiza a estrutura do questionário e mostra como as variáveis foram operacionalizadas.

Tabela 5: Operacionalização das variáveis do estudo

Variáveis macro	Variáveis micro/indicadores	Itens
Empreendedorismo (Secção 1A)	- Capacidade de resposta junto de outras organizações/ <i>stakeholders</i>	1A1
	- Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado	1A2
	- Pro atividade em projetos de risco elevado	1A3
	- Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades	1A4
Innovativeness (Secção 1B)	- Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa	1B1
	- Geração constante ideias inovadoras para produto e serviços	1B2
	- Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas / projetos	1B3
	- Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem	1B4
	- Incentivo da inovação	1B5
Aprendizagem (Secção 2A)	- Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa	2A1
	- Transfuncionalidade do trabalho em equipa	2A2
	- Orientação para um objetivo comum	2A3
	- Concordância na visão organizacional.	2A4
	- Empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização	2A5
	- Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização	2A6
	- Entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores	2A7
	- Definição clara de todas as atividades realizadas na organização	2A8
	- Perceções da forma como todas as atividades se enquadram na organização	2A9
	- Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria	2A10
	- Formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento	2A11
	- Entendimento da formação dos colaboradores como um investimento, e não um custo	2A12
	- Existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens	2A13
	- Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso	2A14
	- Existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização	2A15
Flexibilidade estratégica (Secção 3)	A – Dinamismo	
	- Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência	3A1
	- Obsolescência dos produtos e serviços	3A2
	- Capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência	3A3
	- Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria	3A4
	- Mudança tecnológica	3A5
	B – Centralização das estratégias de gestão	
	- Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas	3B1
	- Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa	3B2
	- Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes	3B3
	C – Formalização de rotinas	
	- Formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras	3C1
	- Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotinas	3C2
	- Independência dos colaboradores de primeira linha	3C3
	D – Formalização de não rotinas	
	- Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina	3D1
	- Independência para a resolução de problemas não habituais	3D2
	- Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina	3D3
	- Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina	3D4

Tabela 5 (cont.): Operacionalização das variáveis do estudo

Variáveis macro	Variáveis micro/indicadores	Itens
Inovação (Secção 4)	A – Valor da inovação	
	- Valor da inovação	4A1
	- Importância da inovação no sucesso da empresa	4A2
	- Respeitabilidade da inovação	4A3
	- A inovação é vista como um benefício para a empresa	4A4
	B – Orientação para a inovação	
	- Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação	4B1
	- Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem	4B2
	- Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras	4B3
	- Capacidade de integrar a inovação na gestão de projetos	4B4
	- Capacidade de arriscar na inovação	4B5
Marca (Secção 5)	A – Reputação da empresa e da marca	
	- Imagem da empresa	5A1
	- Reputação da empresa	5A2
	- <i>Brand equity</i> (valor acrescentado da marca)	5A3
	- Lealdade à marca por parte dos clientes	5A4
Desempenho (Secção 6)	- Satisfação do cliente	5A5
	A – Satisfação do cliente	
	- Satisfação do cliente	6A1
	- Acrescentar valor ao cliente	6A2
	- Dar o que o cliente quer	6A3
	- Conservar clientes importantes	6A4
	B – Ambiente competitivo	
	- Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	6B1
	- Aumento no retorno sobre vendas	6B2
	- Angariação de novos clientes	6B3
	- Aumento de vendas e atuais clientes	6B4
	C – Rentabilidade atual (prevista)	
	- Rentabilidade da unidade de negócio	6C1
	- ROI (Return on Investment)	6C2
	- ROS (Return on Sales)	6C3
	- Atingir objetivos financeiros	6C4

5. Técnicas de análise dos dados

Em conformidade com a proposta de complementaridade das abordagens indutiva e dedutiva, a análise dos dados divide-se mediante a intenção de identificar e de descrever o padrão das respostas às questões do questionário e de analisar a relação ou associação entre as variáveis dependentes (capacidades dinâmicas) e a variável dependente (desempenho da empresa).

No procedimento de análise utilizou-se a software de descrição e análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na sua versão 22.0.

Numa fase prévia à descrição e à análise estatística calculou-se o coeficiente *alfa* de Cronbach, para avaliar a fiabilidade da escala para representar o construto. O alfa encontrado foi de 0,970, indicando um nível excelente de consistência interna da escala total.

No conjunto das subescalas, o nível mais baixo foi encontrado nos itens sobre o “Dinamismo”, dentro da escala de medição da capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica, que se situou em $\alpha = 0,688$, um valor arredondável para 0,7, que é tomado como o valor de referência indicador de boa consistência interna (Hill & Hill, 2008). A Tabela 6 apresenta os coeficientes alfa obtidos nas diferentes subescalas de medição.

Tabela 6: Consistência Interna das Subescalas

Subescalas	Número de itens	α
Empreendedorismo	4	0,784
<i>Innovativeness</i>	5	0,816
Aprendizagem	15	0,942
Flexibilidade Estratégica	15	0,908
<i>Dinamismo</i>	5	0,688
<i>Centralização das Estratégias de Gestão</i>	3	0,907
<i>Formalização de Rotinas</i>	3	0,809
<i>Formalização de Não Rotinas</i>	4	0,851
Inovação	9	0,945
<i>Valor da Inovação</i>	4	0,934
<i>Orientação para a Inovação</i>	5	0,908
Marca	5	0,911
Desempenho	12	0,930
<i>Satisfação do Cliente</i>	4	0,892
<i>Ambiente Competitivo</i>	4	0,884
<i>Rentabilidade Atual (prevista)</i>	4	0,938

Após garantida a fiabilidade da escala, analisou-se a eventual normalidade da distribuição dos dados pela amostra. Para analisar a probabilidade de distribuição normal foram utilizados vários métodos. Calculou-se os valores Z , indicadores da eventual obliquidade ou, pelo contrário, da simetria dos dados – neste caso, desde que se situem em zero ou que a diferença entre os valores de medição da obliquidade e da curtose sejam próximos de zero e o quociente obtido por divisão com o valor do erro padrão (SE) se situe entre -1,96 e +1,96.²¹ Calculou-se ainda o valor p dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk, o qual, caso seja superior a 0,05 significa que a hipótese nula é retida, e, portanto, que a distribuição é normal, pois que esta hipótese, assume que os dados estão distribuídos dentro da normalidade. Realizou-se a análise visual tanto dos histogramas, como das Q-Q Plots e das Box Plots, e, finalmente, por deteção automática do *software* de análise, calculou-se igualmente o valor do teste de Qui-quadrado, cuja significância estatística recai no mesmo valor crítico dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk.

Os resultados destas análises revelaram que os testes de Shapiro-Wilk, de Kolmogorov-Smirnov e de Qui-quadrado resultaram em valores $p < 0,05$, significando que a hipótese nula foi rejeitada e que, portanto, os dados não se distribuem dentro do modelo de normalidade. Estes valores são suficientes para decidir sobre a rejeição da hipótese nula e foram igualmente sugeridos pela análise visual dos histogramas, dos Q-Q Plots e das Box Plots, para além de se confirmar igualmente pelos valores Z superiores a zero, que extrapolaram muito para além do intervalo crítico situado entre -1,96 e +1,96.

Estes resultados significam que as hipóteses de estudo cuja análise é orientada para a inferência estatística terão que ser testadas através de um teste não-paramétrico. O teste selecionado por defeito pelo *software* de análise face à distribuição dos dados foi o teste do Qui-quadrado. Seguindo esta opção, cuja pertinência está comprovada para o caso da

²¹ Como se sabe, Ronald Fisher estabeleceu o valor de 1,96 como valor aproximado do ponto do percentil 97,5 da distribuição normal. O valor indica o desvio-padrão da média dentro do qual 95% da área da curva normal se situa. De acordo com o teorema do limite central, o valor 1,96 é usado como critério de construção de cerca de 95% dos intervalos de confiança, e, portanto, é adotado como limite da distinção entre desvio significativo e desvio não significativo da normalidade. Este valor é usualmente conhecido como “valor Z ”, ou “contagem Z ”.

medição das associações entre variáveis ordinais (Doane & Seward, 2010:645 e segs.), decidiu-se testar a validade das hipóteses de estudo por recurso a este teste.

Enquanto método de excelência para a medição da associação entre variáveis nominais (características da amostra) e ordinais (capacidades dinâmicas e desempenho), bem como entre variáveis ordinais (capacidades dinâmicas e desempenho), o teste de qui-quadrado foi, portanto, adotado como meio para analisar a associação entre os três níveis de descrição (características sócio-profissionais dos gestores, capacidades dinâmicas e desempenho das empresas).

O resultado do teste de qui-quadrado (χ^2) indica apenas a presença ou ausência de associação entre as variáveis, mas não revela os valores do seu sentido nem da sua força. Para revelar estes valores, calculou-se o coeficiente gama (γ), também conhecido por coeficiente de Yule, que “mede o grau de associação com que duas categorias ordenadas de variáveis tendem a crescer – e, portanto, decrescer – juntas” (Vieira, 2010:175), cuja adequação para este efeito está sobejamente fundamentada (e.g. Goodman & Kruskal, 1979:133). O coeficiente gama é simétrico e varia de -1 a 1, com 0 indicando ausência de relação. Contanto que as variáveis são ordinais, na medição da associação entre elas foi ainda calculado o coeficiente de associação *Rho*, de Spearman, cuja variação é semelhante à do coeficiente gama.

Para efeitos de descrição, foram tomadas como medidas de referência as frequências obtidas nas respostas e a medida de tendência central e de dispersão. Como é indicado para escalas formadas por variáveis ordinais, a medida de tendência central adotada foi a moda, uma vez que esta indica o atributo mais vezes referido pelos respondentes (contrariamente à média, que, sendo ajustada a variáveis contínuas, fracionaria os atributos da escala de Likert, que, desse modo, deixariam de ter reflexo na sintaxe do instrumento de colheita de dados). Como medida de dispersão foi utilizado o desvio-padrão, a variância e os valores mínimo e máximo referidos pelos respondentes.

Para facilitar a identificação dos padrões de resposta, transformou-se as variáveis ordinais em variáveis intervalo, correspondendo cada um dos intervalos aos *scores* possíveis de encontrar em cada um dos atributos ajustados tanto ao número de respondentes como ao número de itens em contabilização. Os intervalos encontrados correspondem, portanto, ao resultado da multiplicação de cada atributo, ou ordem, da

escala de Likert pelo número de itens da escala em questão e pelo número de respondentes, conforme a expressão $\Sigma = 1/2/3/4/5.n.321$.

Os resultados encontrados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Scores possíveis nas diversas escalas

Escalas	Atributos				
	1 Muito pior	2 Pior	3 Igual	4 Melhor	5 Muito melhor
Empreendedorismo (4 itens)	[1-1284[	]1285-2568[	]2569-3852[	]3853-5136[	]5137-6420]
Innovativeness (5 itens)	[1-1605[	]1606-3210[	]3211-4815[	]4816-6420[	]6421-8025]
Aprendizagem (15 itens)	[1-4815[	]4816-9630[	]9631-14445[	]14446-19260[	]19261-24075]
Flexibilidade Estratégica (15 itens)	[1-4815[	]4816-9630[	]9631-14445[	]14446-19260[	]19261-24075]
Inovação (9 itens)	[1-2889[	]2890-5778[	]5779-8667[	]8668-11556[	]11557-14445]
Marca (5 itens)	[1-1605[	]1606-3210[	]3211-4815[	]4816-6420[	]6421-8025]
Desempenho (12 itens)	[1-3852[	]3853-7704[	]7705-11556[	]11557-15408[	]15409-19260]

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através do questionário junto dos gestores das empresas. A lógica de exposição corresponde à ordem dos objetivos específicos apresentados no início do trabalho. Por razões que se prendem com a facilitação da leitura, os resultados apresentados resumem o essencial dos resultados obtidos, os quais podem ser consultados em pormenor no Anexo B – Quadros estatísticos.

1. Perceções acerca das decisões sobre a efetivação das capacidades dinâmicas nas empresas

Neste ponto inicial, o objetivo a cumprir consiste na apresentação do resultado do levantamento das perceções dos gestores das empresas sobre as decisões que tomaram acerca de efetivação das capacidades dinâmicas das suas empresas. Começamos por apresentar o resultado final das contagens (*scores*) encontrado em cada subescala, passando, em seguida, para a discriminação desses resultados por cada item.

1.1. Perceções dos gestores sobre a capacidade de Empreendedorismo

A perceção da situação atual da Capacidade Dinâmica “Empreendedorismo” comparativamente à concorrência resultou na concentração das respostas dos gestores nos atributos “igual” ($M_o = 3$, $\sigma = 0,729-0,766$, $SE = 0,041-0,043$) e “melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,758-0,760$, $SE = 0,042$) *ex aequo*. O *score* total obtido para a escala que mede esta capacidade situou-se em 4525. Como se pode ver a partir do Gráfico 1, os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre 1055 e 1192, revelando que os gestores percebem que a

situação face aos concorrentes é melhor especialmente no que se refere ao “grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades” ($\Sigma = 1192$). No plano contrário, os gestores têm a percepção de que a capacidade para a “proatividade em projetos de risco elevado” ($\Sigma = 1055$) não se distingue de forma tão vincadamente positiva nas suas empresas em relação à mesma capacidade nos concorrentes. Em relação à “capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders”, os gestores revelam igualmente ter uma percepção moderadamente otimista ($\Sigma = 1121$). Entre este ponto médio e o máximo encontrado, situa-se o *score* atingido na percepção sobre a “rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado” ($\Sigma = 1157$).

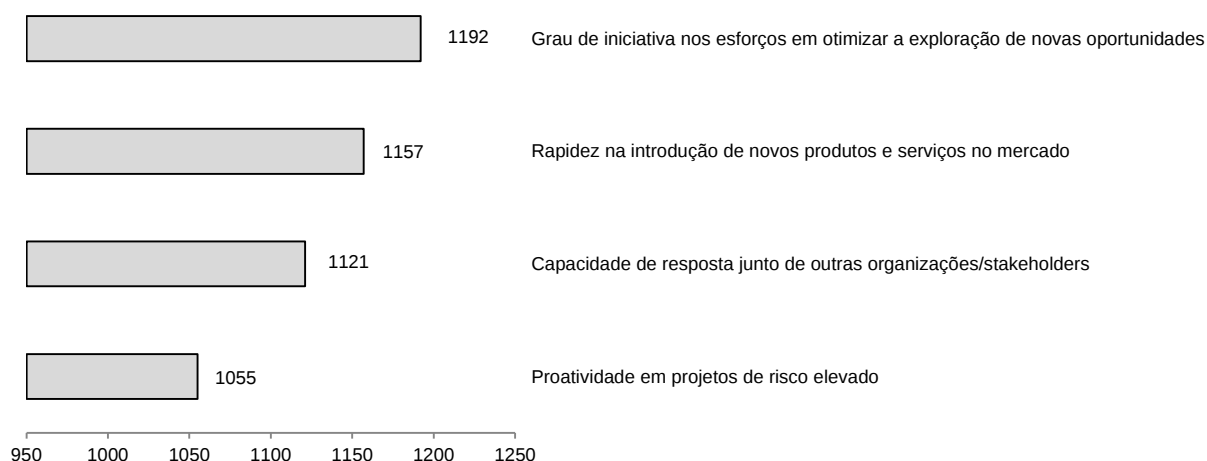


Gráfico 1 - Scores da percepção sobre a capacidade de Empreendedorismo

Olhando aos valores de variação das percepções em cada um dos itens,²² constatamos que cerca próximo de metade da amostra percebe que a capacidade das suas empresas darem resposta junto de outras organizações/stakeholders se mantém igual à da concorrência (47%), seguindo 38,9% que a consideram melhor e 8,1% muito melhor.

²² A ordem pela qual são descritas em pormenor as frequências e as percentagens encontradas nas respostas dos gestores corresponde à ordem em que as questões aparecem no questionário. Esta opção foi tomada como forma de se evitar a distorção das percepções com base na sua hierarquização após a revelação dos *scores*. Todos os subcapítulos relativos a cada variável específica seguem esta regra de ordenamento da exposição.

Apenas 5,9% dos gestores percebe que a capacidade das suas empresas neste aspeto particular é pior do que a dos concorrentes (ver Gráfico 2)

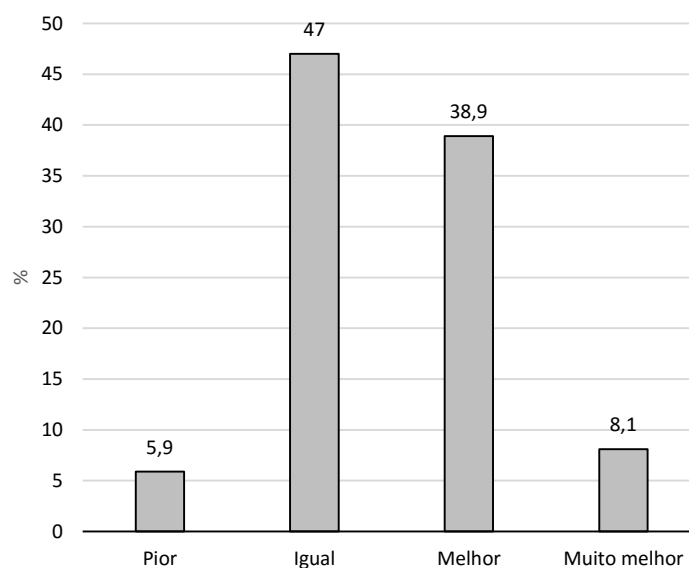


Gráfico 2 - Percepções sobre a capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders

A tendência inverte-se ligeiramente no que se refere à capacidade das empresas em introduzirem novos produtos e serviços no mercado com rapidez. Neste caso, a percentagem mais significativa dos gestores (45,5%) entende que as empresas respetivas estão melhor do que a concorrência neste aspeto (ver Gráfico 3).

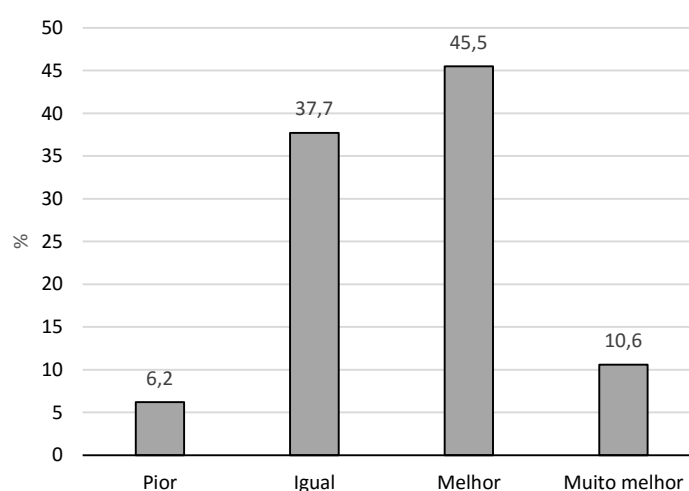


Gráfico 3 – Percepção sobre a capacidade de rapidez de introdução de novos produtos e serviços no mercado

Enquanto isso, 37,7% entendem que as empresas que representam possuem a mesma capacidade que as empresas concorrentes. Apesar deste valor, mais de um décimo dos gestores (10,6%) percebe que as suas empresas são muito melhores do que as concorrentes nesta capacidade específica. Apenas 6,2% da amostra percebe que as suas empresas são piores a lidar com este aspeto do que as empresas concorrentes.

A percepção sobre a igual capacidade de proatividade em projetos de risco elevado entre as empresas próprias e concorrentes é partilhada por mais de metade dos gestores (52%). Mais de 35% destes entendem que a sua empresa é melhor (30,2%) ou muito melhor do que as concorrentes nesta capacidade (5,6%). Há, porém, 39 gestores (12,1%) que percebem pior (11,5%) ou muito pior (0,6%) capacidade das suas empresas para promoverem o envolvimento em projetos de elevado risco em comparação com as empresas concorrentes (ver Gráfico 4).

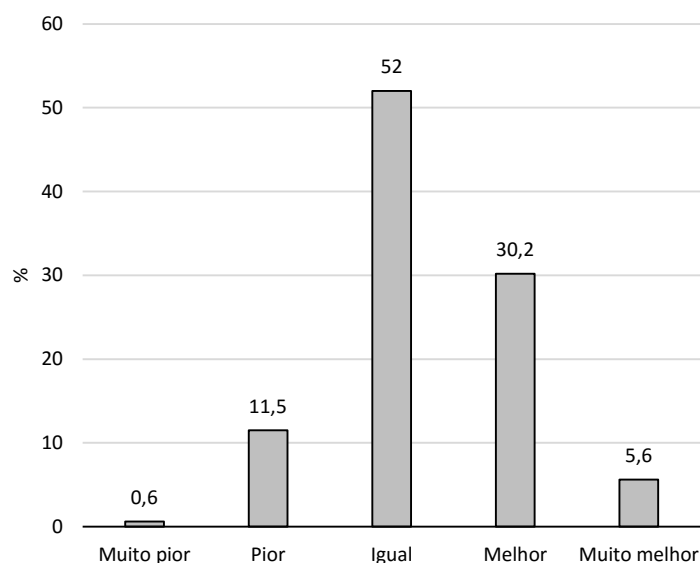


Gráfico 4 - Percepção da capacidade de proatividade em projetos de risco elevado

Finalmente, cerca de metade dos respondentes (49,5%) percebem que as empresas que representam possuem melhor grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades do que as empresas concorrentes (ver Gráfico 5). Nesta questão, há 13,4% dos gestores que percebem muito melhor uso desta capacidade por parte das suas empresas do que aquele que as empresas concorrentes são capazes. Há, contudo, uma importante percentagem (32,1%) que percebe igual

capacidade das suas empresas em comparação com as concorrentes. No plano negativo, 5% dos respondentes percebe pior capacidade nas suas empresas do que nas empresas concorrentes.

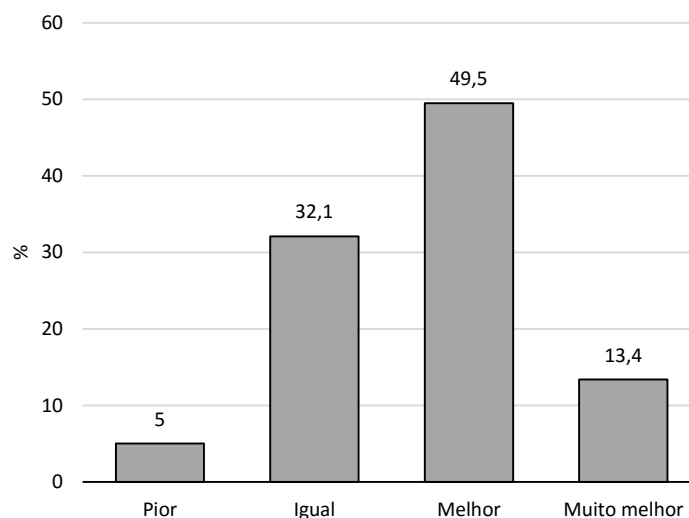


Gráfico 5 - Percepção do grau de iniciativa em otimizar a possibilidade de exploração de novas oportunidades

1.2. Percepções dos gestores sobre a capacidade de *Innovativeness*

Questionados sobre como percebem a situação atual da Capacidade Dinâmica “*Innovativeness*” nas suas empresas comparativamente à concorrência, os respondentes concentraram as suas respostas no atributo “melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,749-0,815$, $SE = 0,042-0,045$). O *score* total obtido para a escala que mede esta capacidade situou-se em 5714. Os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre 991 e 1211, conforme mostra o Gráfico 6.

Os gestores percebem que a situação das suas empresas comparativamente aos seus concorrentes é melhor especialmente no que se refere ao “encorajamento da inovação” ($\Sigma = 1211$), à “rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseadas nos resultados de pesquisa” ($\Sigma = 1197$) e à “rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projetos” ($\Sigma = 1173$). Por outro lado, os gestores entendem que a situação é igual à das empresas concorrentes no que respeita à capacidade de “geração constante de

ideias inovadoras para produtos e serviços” ($\Sigma = 1142$) e à “penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem” ($\Sigma = 991$).

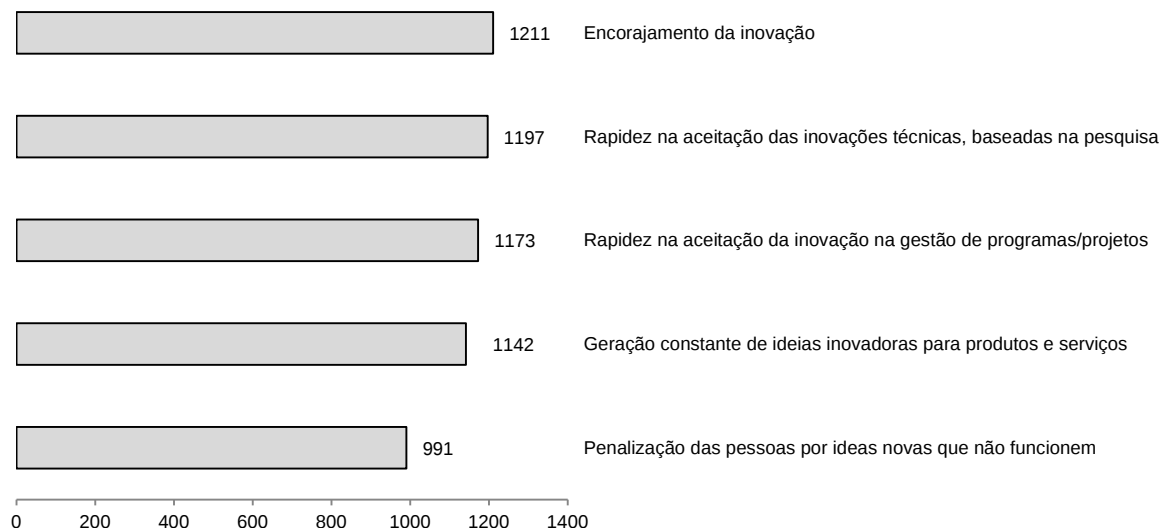


Gráfico 6 - Scores da percepção sobre a capacidade de Innovativeness

No plano da especificidade, constata-se que cerca de metade da amostra (50,8%) percebe melhor uso da capacidade de “rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados da pesquisa” na empresa que representam em comparação com as empresas concorrentes (ver Gráfico 7). Sensivelmente um terço dos gestores (33%) percebe igual capacidade entre umas e outras empresas para dinamizarem esta capacidade. Há ainda mais de um décimo dos gestores (13,1%) que percebe que a sua empresa é muito melhor do que a concorrência neste aspeto. No plano contrário, 0,9% dos respondentes entendem que as suas empresas são muito piores do que a concorrência no uso desta capacidade e 2,2% que são piores.

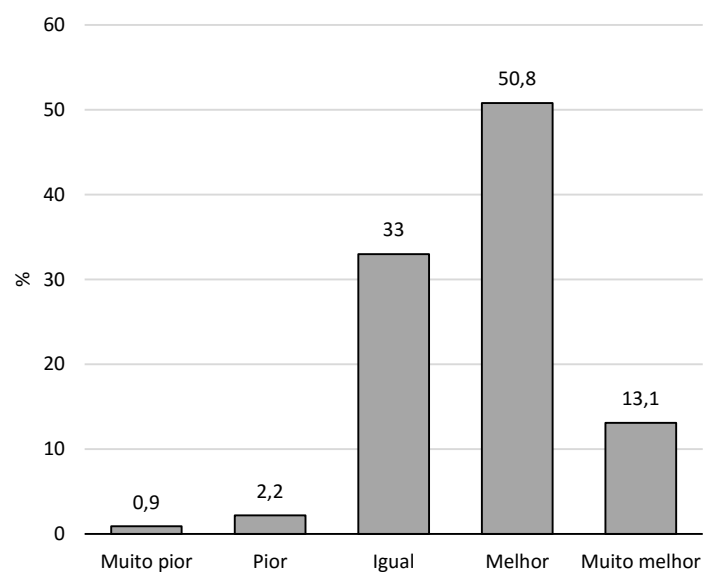


Gráfico 7 – Percepção da rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseadas nos resultados de pesquisa

A percentagem mais importante das respostas (43,3%) revela que a “geração constante de ideias inovadoras para produtos e serviços” é percebida como sendo igual nas empresas dos visados ao que se passa nas empresas concorrentes (ver Gráfico 8).

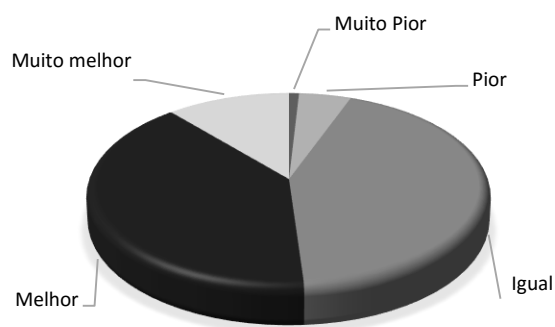


Gráfico 8 - Percepção da geração constante de ideias inovadoras para produtos e serviços

Apesar desse valor, mais de metade da amostra (51,1%) percebe que a dinamização desta capacidade na sua empresa tem mais qualidade do que nas concorrentes. De entre estes respondentes, 39,9% percebe que essa dinamização é melhor do que nas outras empresas e 11,2% muito melhor. Há ainda uma pequena percentagem de gestores (5,6%) que percebe menor qualidade nessa capacidade nas suas empresas, de entre os quais, 4,7% percebem-na como sendo pior e 0,6% muito pior.

No que se refere à percepção da “rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projetos”, 42,4% da amostra entende que, na sua empresa, esta capacidade é melhor do que na concorrência (ver Gráfico 9). Pelo lado da percepção positiva, há ainda 46 respondentes (14,3% da amostra) que entendem que esta capacidade é muito melhor nas suas empresas comparativamente às empresas suas concorrentes. Uma pequena percentagem entende que esta capacidade é pior (3,7%) ou muito pior (0,9%) nas suas empresas do que na concorrência. 38,6% percebem-na como sendo igual.

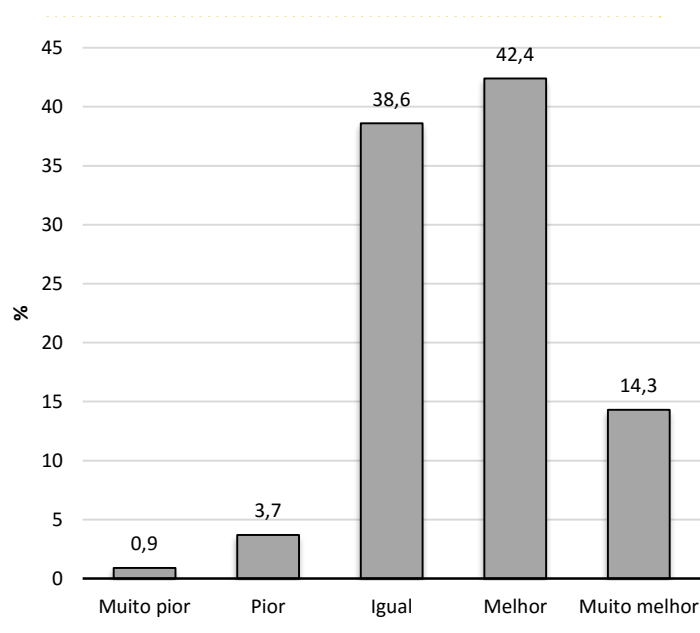


Gráfico 9 - Percepção da rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projetos

Os gestores têm uma percepção mais concentrada no que respeita à “penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem”. Com efeito, 72,6% deles percebem que a realização desta penalização nas suas empresas é igual à penalização realizada nas

empresas concorrentes (ver Gráfico 10). Há 17,8% da amostra que entende que esta penalização acontece com melhor qualidade na sua empresa do que nas empresas concorrentes. De entre os gestores que percebem assim, 4,7% entendem mesmo que na sua empresa lida-se muito melhor neste aspeto. Contrariamente, 9,6% dos gestores percebem que a gestão desta penalização é pior (5,6%) ou muito pior (4%) nas suas empresas do que nas empresas concorrentes.

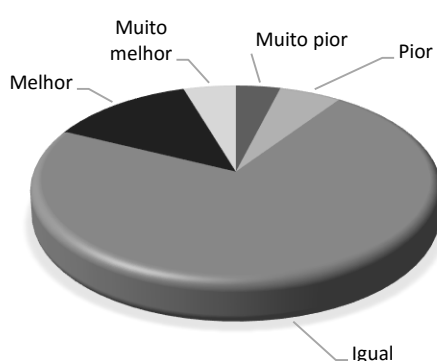


Gráfico 10 - Perceção da penalização das pessoas por ideias novas que não funcionam

No que concerne ao “encorajamento da inovação”, a parte mais representativa da amostra (41,7%) percebe-o como sendo melhor nas suas empresas do que nas empresas concorrentes (ver Gráfico 11). Quase um quinto da amostra (19,6%) percebe-o como sendo muito melhor. Por outro lado, uma importante percentagem (35,8%) percebe que, nas suas empresas, encoraja-se para a inovação da mesma maneira que nas empresas concorrentes. Apenas 2,8% dos gestores percebem esse encorajamento como sendo pior (1,9%) ou muito pior (0,9%).

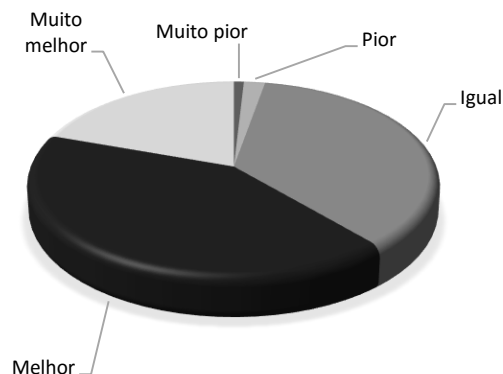


Gráfico 11 - Percepção do encorajamento da inovação

1.3. Percepção dos gestores sobre a capacidade Aprendizagem

Questionados sobre como percebem a situação atual da Capacidade Dinâmica “Aprendizagem” nas suas empresas comparativamente à concorrência, dois terços da amostra respondentes concentraram as suas respostas no atributo “melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,671-0,764$, $SE = 0,037-0,043$). O *score* total obtido para a escala que mede esta capacidade situou-se em 17416. Os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre 1102 e 1219 (ver Gráfico 12).

Os gestores percebem que a situação das suas empresas comparativamente aos seus concorrentes é melhor, por ordem de intensidade, nos aspetos sobre: a “orientação para um objetivo comum” ($\Sigma = 1219$), o “sentido de interligação entre todas as parte da organização” ($\Sigma = 1185$), o “entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria” ($\Sigma = 1184$), a “concordância na visão organizacional” ($\Sigma = 1183$), o “empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização” ($\Sigma = 1182$), a “transfuncionalidade do trabalho em equipa” ($\Sigma = 1181$), o “entendimento de que a

formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento” ($\Sigma = 1178$), o “entendimento da formação como um investimento, e não um custo” ($\Sigma = 1172$), a “sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas” ($\Sigma = 1161$), o “entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valor” ($\Sigma = 1141$).

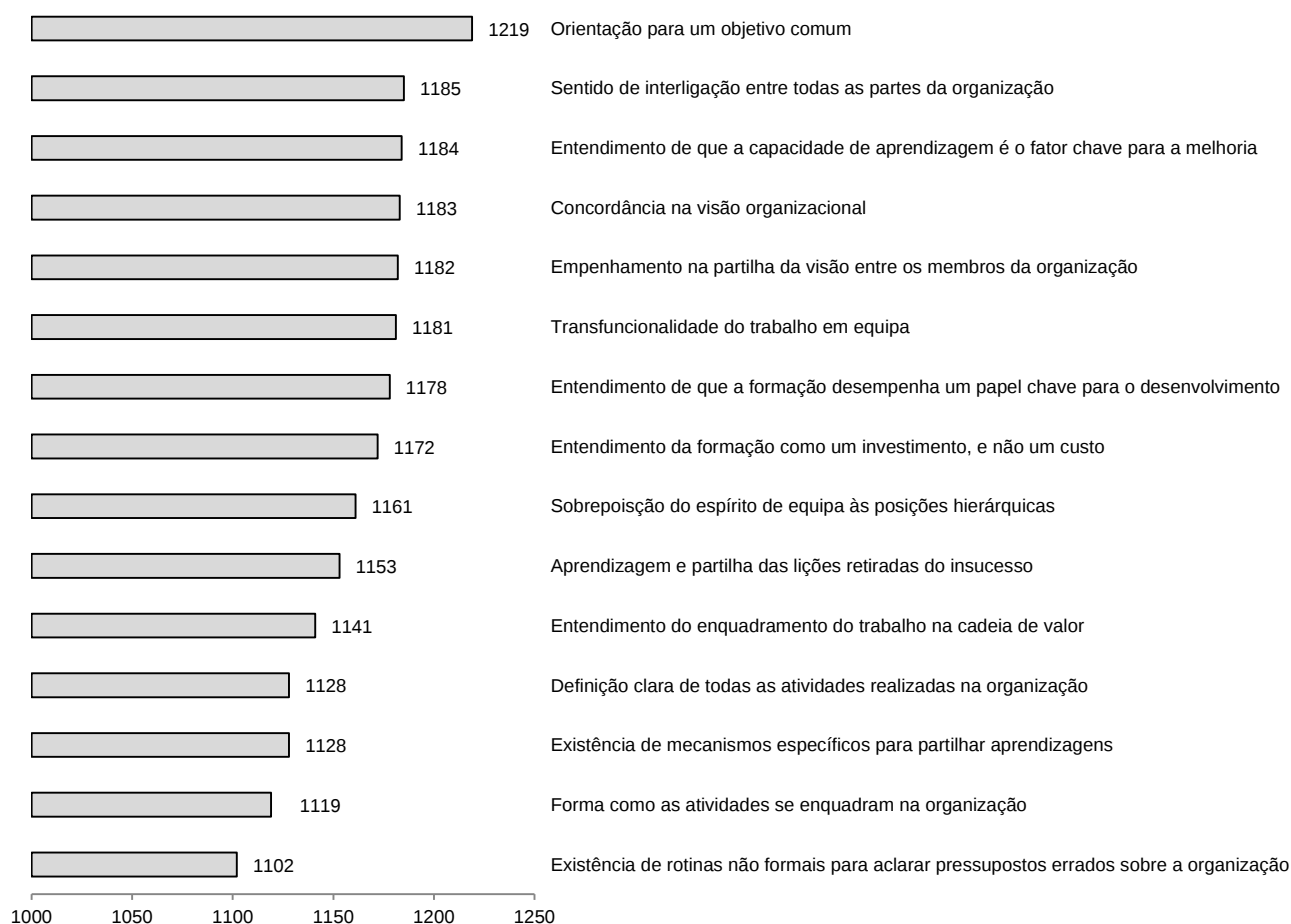


Gráfico 12 - Scores da percepção sobre a capacidade de Aprendizagem

Por outro lado, os gestores entendem que a situação é igual à das empresas concorrentes no que respeita à capacidade de “aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso” ($\Sigma = 1153$), de “definição clara de todas as atividades realizadas na organização” ($\Sigma = 1128$), de “existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens” ($\Sigma = 1128$), de “como as atividades se enquadram na organização” ($\Sigma =$

1119), e de “existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização” ($\Sigma = 1102$).

Em pormenor, os gestores mostram, apesar do padrão das respostas, ter percepções variadas sobre a comparação entre o estado da capacidade Aprendizagem nas suas empresas e nas empresas concorrentes, tendo percorrido todos os atributos usados para descrever a atitude face às proposições constituintes da variável. Os parágrafos seguintes resumem esta variação.

Assim, face à proposta para compararem o estado do aspeto da “sobreposição do espírito de equipa as posições hierárquicas” dentro das suas empresas em comparação com a concorrência, a percentagem mais significativa (42,7%) percebe esta questão como sendo melhor na sua empresa (ver Gráfico 13). Logo a seguir, 40,8% da amostra percebe esta questão como sendo igual entre as empresas. Apesar disso, 11,8% dos gestores consideram que nas suas empresas a sobreposição do espírito de equipa à hierarquia é muito melhor do que nas empresas concorrentes. Uma pequena percentagem (4,7%) percebe que, nas empresas que representam, esta questão revela-se pior.

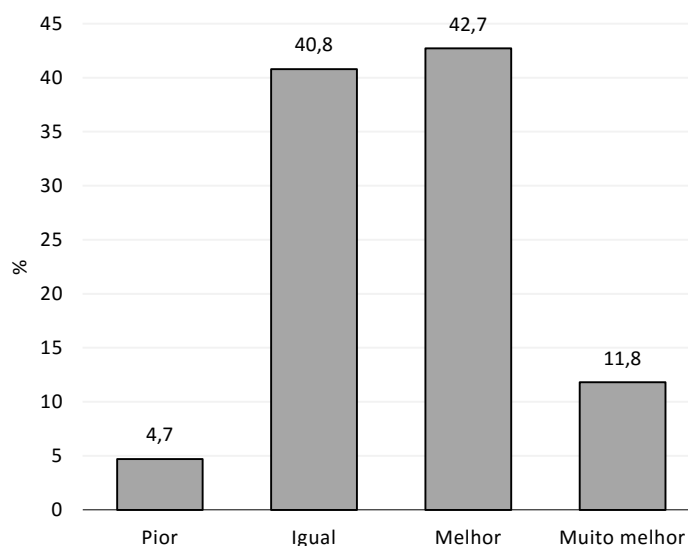


Gráfico 13 - Percepção da sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas

Como podemos observar pelo Gráfico 14, perante a questão sobre como percebem a “transfuncionalidade do trabalho em equipa” nas suas empresas comparativamente ao que pensam passar-se nas empresas concorrentes, os gestores, na sua percentagem mais

significativa (47,7%), percebem que ela é melhor nas suas empresas e 10,6% muito melhor. Enquanto isso, 40,8% dos gestores percebem que a situação em relação a este aspecto é igual entre as empresas. Apenas 3 gestores (0,9%) percebem a situação nas suas empresas como sendo pior do que nas empresas concorrentes.

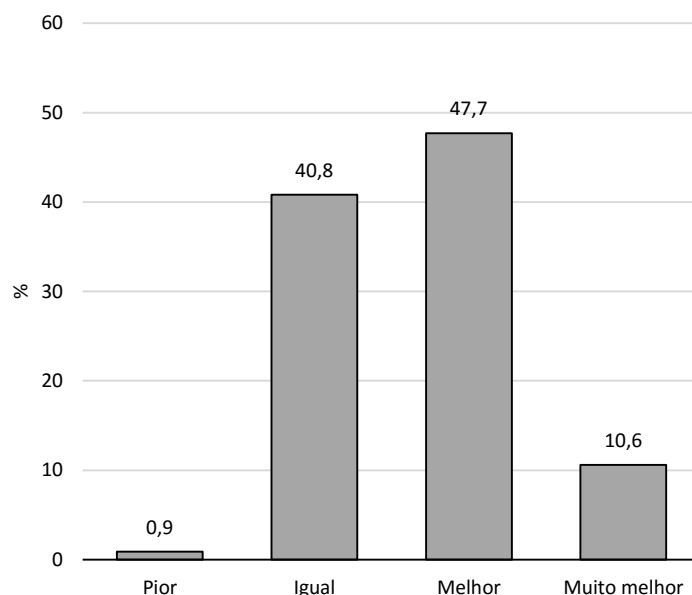


Gráfico 14 - Percepção da transfuncionalidade do trabalho em equipa

Na questão sobre como percebiam a diferença na “orientação para um objetivo comum” entre as suas empresas e as da concorrência, a maioria da amostra respondeu que esta questão era melhor (49,8%) ou muito melhor (15,9%) nas suas empresas (ver Gráfico 15). Cerca de um terço da amostra (32,4%) percebe situações iguais e apenas 1,9% percebe pior situação em relação a este aspeto particular.

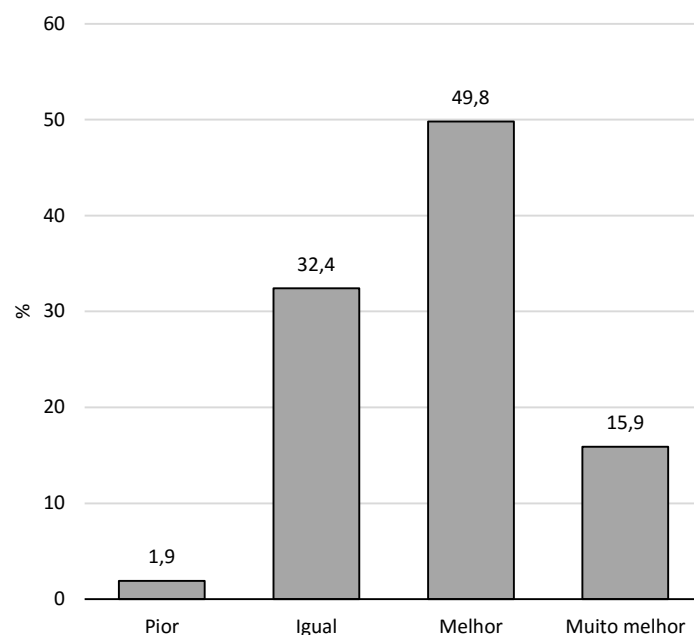


Gráfico 15 - Percepção da orientação para um objetivo comum

A maior parte dos gestores questionados percebe que a “concordância na visão organizacional” é melhor (48%) ou muito melhor (11,2%) nas suas empresas do que nas empresas concorrentes (ver Gráfico 16). Há, apesar desta maioria, 39,9% da amostra que percebe situação igual e uma pequena parte percebe-a mesmo pior (0,9%) do que na concorrência.

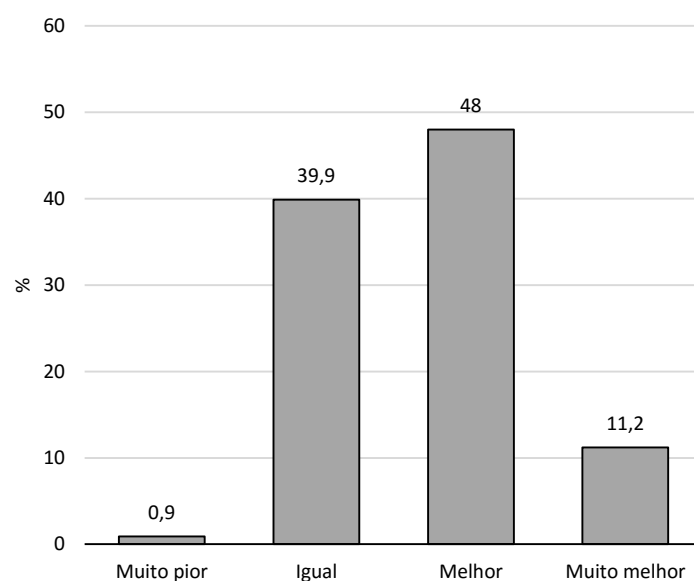


Gráfico 16 – Percepção da concordância na visão organizacional

Resultados semelhantes foram encontrados a respeito da questão sobre o “empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização” (ver Gráfico 17). De facto, 46,4% dos gestores acha que, nesta questão, as suas empresas estão em melhor situação do que as concorrentes. Mais de um décimo dos gestores percebe mesmo uma situação muito melhor (11,8%). Há uma importante percentagem de gestores que percebe uma situação igual (39,9%) e uma pequena parte que a percebe como sendo pior do que na concorrência (1,9%).

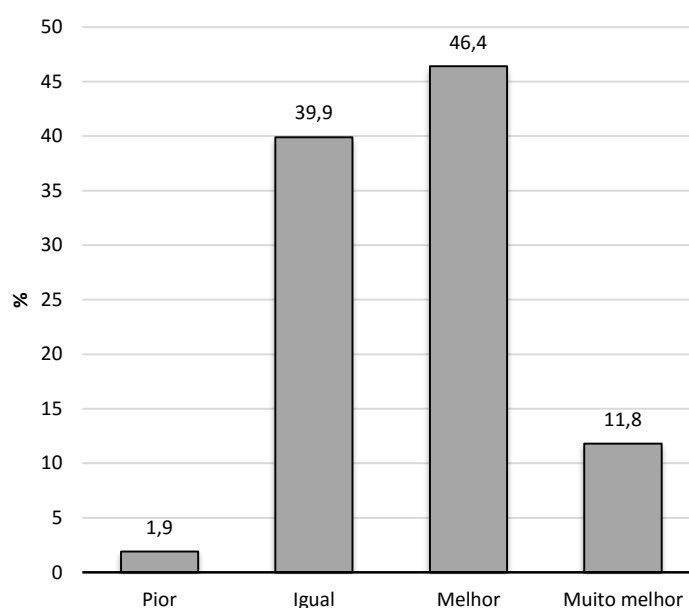


Gráfico 17 – Percepção do empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização

Como vemos pelo Gráfico 18, 59,8% dos gestores questionados percebe que o “sentido de interligação entre todas as partes da organização” é melhor na sua organização do que nas organizações concorrentes (46,4%) e até muito melhor (13,4%). Uma percentagem significativa (36,1%) percebe situações iguais. No plano negativo, 4% dos gestores percebe uma situação pior no que se refere a este aspeto.

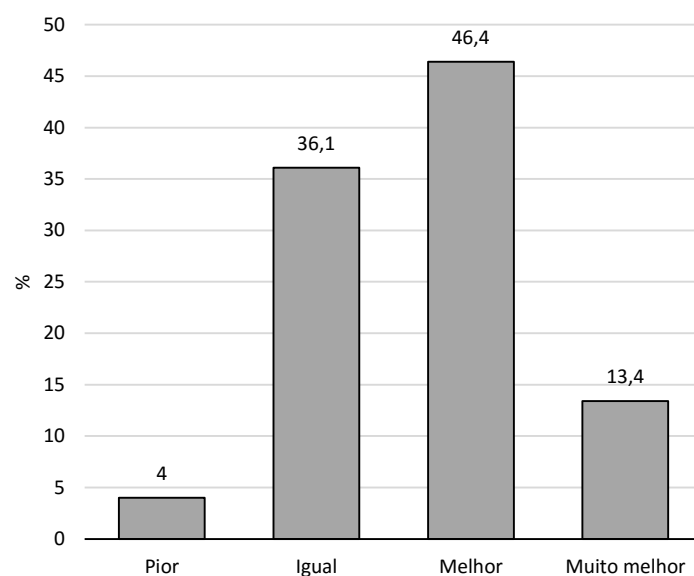


Gráfico 18 - Percepção do sentido de interligação entre todas as partes da organização

No que respeita ao “entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores”, 53% da amostra percebe que as empresas que gerem estão em melhor (45,8%) ou muito melhor (7,2%) situação (ver Gráfico 19). Há ainda 42,4% dos gestores que percebem situação igual e 4,7% percebem-na pior.

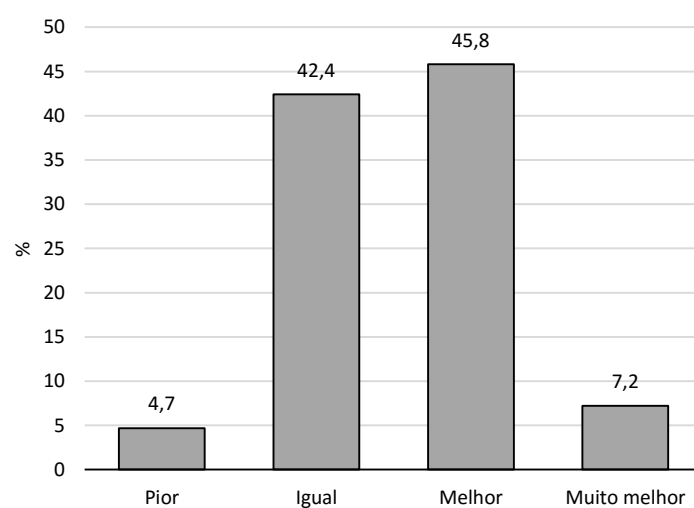


Gráfico 19 – Percepção do entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores

Mais de metade da amostra (51,7%) percebe que a “definição clara de todas as atividades realizadas na organização” acontece em proporções iguais tanto numa empresa como noutra (ver Gráfico 20). Apesar disso, há 45,2% dos gestores que percebem que as suas empresas estão a definir melhor (34,9%) ou muito melhor (10,3%) as suas atividades. Há, contudo, 10 gestores (3,1%) que percebem que as suas empresas definem de forma pior (2,2%) ou muito pior (0,9%) essas mesmas atividades.

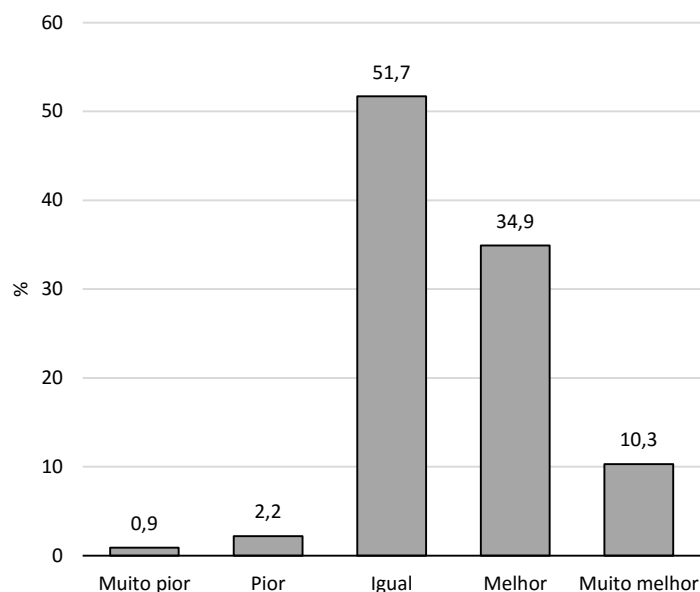


Gráfico 20 - Percepção da definição clara de todas as atividades realizadas na organização

Valores semelhantes aos anteriores foram registados sobre o modo como se percebe a forma “como todas as atividades se enquadram na organização” (ver Gráfico 21). Neste aspeto, quase metade da amostra (49,2%) percebe que as empresas que gerem, bem como as empresas concorrentes, têm políticas iguais sobre o enquadramento das atividades. Esta percentagem está, contudo, muito próxima da que percebe que, nas empresas que os respondentes gerem, as atividades são enquadradas na organização de uma maneira melhor (37,4%) ou muito melhor (8,7%). No plano oposto, há 4,7% de gestores que acham que as suas empresas enquadram pior (3,1%) ou muito pior (1,6%) as atividades.

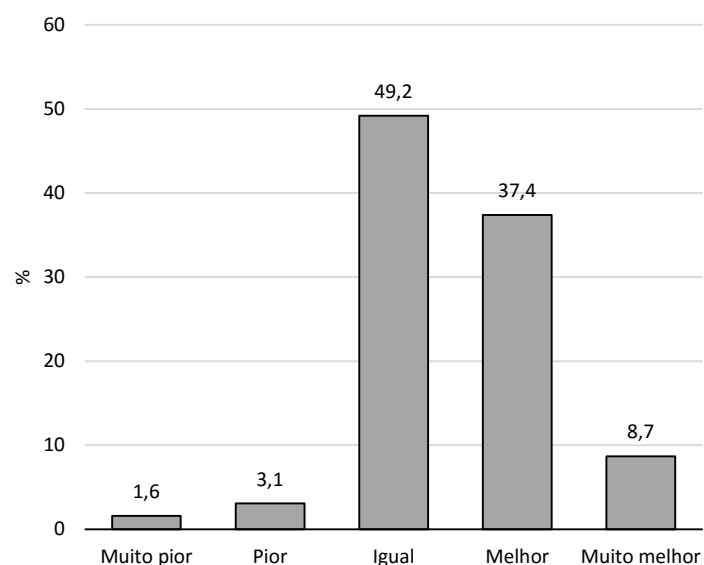


Gráfico 21 – Percepção da forma como todas as atividades se enquadram na organização

Como mostra o Gráfico 22, em relação à percepção sobre o modo como o “entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria” ocorre nas organizações em comparação com as suas concorrentes, mais de metade dos gestores questionados (58,6%) entende que as suas organizações conseguem atingir melhor (46,1%) ou muito melhor (12,5%) este entendimento do que a concorrência.

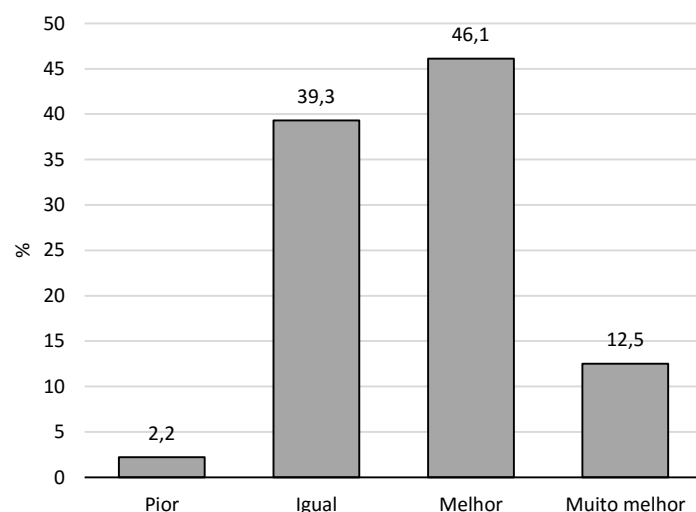


Gráfico 22 - Percepção do entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria

Ainda sobre o “entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria”, há a registar uma importante percentagem de 39,3% da amostra que entende que não há diferenças, enquanto que uma pequena percentagem (2,2%) entende que as suas empresas fazem pior do que as da concorrência neste aspeto particular.

Mais de metade dos inquiridos (56%) creem que nas suas empresas se compreende melhor (43,9%) ou muito melhor (12,1%) do que nas concorrentes o facto de “a formação desempenhar um papel chave para o desenvolvimento” (ver Gráfico 23). Uma percentagem significativa dos gestores (42,7%) percebe que as suas empresas agem de forma igual às suas concorrentes sobre esta questão. Apenas 1,2% da amostra – 4 respondentes – admite que as suas empresas agem pior do que as da concorrência.

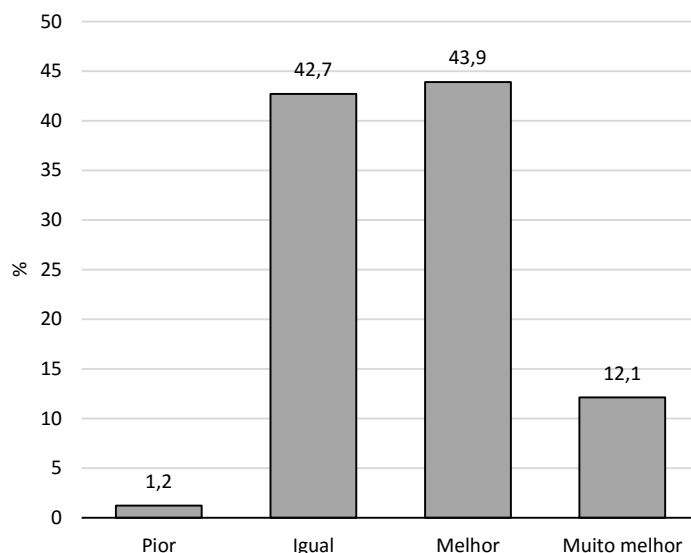


Gráfico 23 - Percepção de que a formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento

Em concordância com as percepções anteriores, podemos ver, a partir do Gráfico 24 que a maior parte dos gestores (57,3%) percebe que, nas empresas que gerem, o “entendimento de que a formação dos colaboradores é um investimento e não um custo” é melhor (44,5%) ou muito melhor (12,8%) interiorizado do que nas empresas concorrentes. Por outro lado, 37,7% percebem igualdade neste entendimento e 5% entendem pior entendimento do que na concorrência.

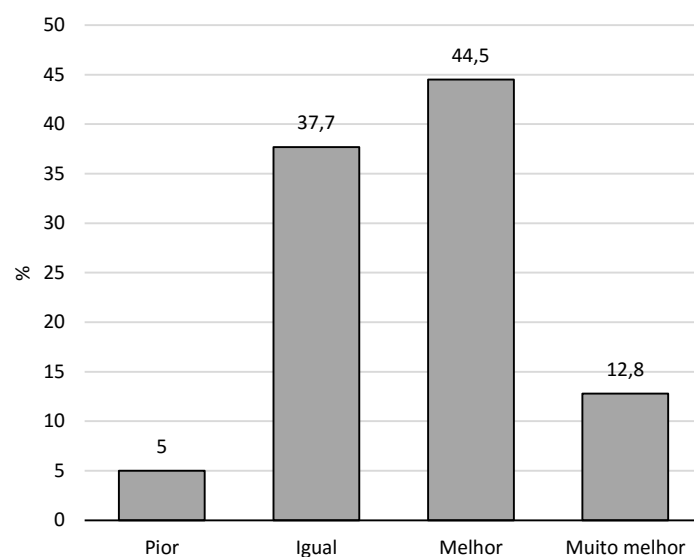


Gráfico 24 - Percepção do entendimento de que a formação dos colaboradores é um investimento e não um custo

Mais de metade da amostra (51,7%) percebe que os “mecanismos específicos para partilhar aprendizagens” que existem nas suas empresas são iguais aos que existem nas empresas concorrentes (ver Gráfico 25). Por outro lado, há 44,5% dos gestores que percebem que nas suas empresas há melhores (36,8%) ou muito melhores (8,7%) mecanismos para partilhar aprendizagens. Há, porém, quem pense o contrário, e que perceba que as suas empresas têm piores mecanismos para este efeito (2,8%).

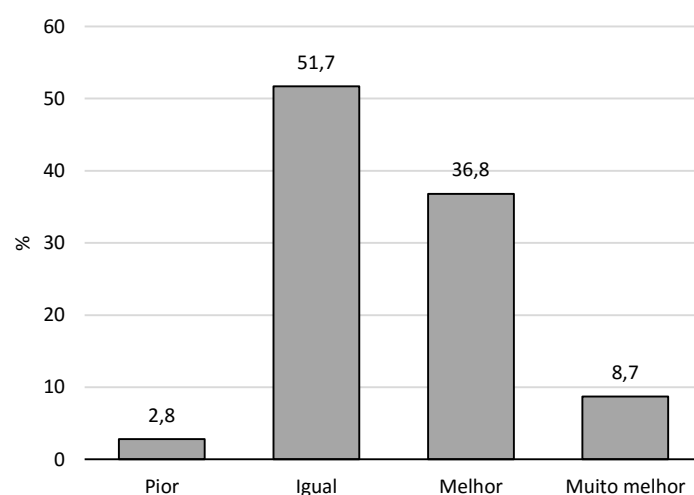


Gráfico 25 - Percepção sobre os mecanismos específicos para partilhar aprendizagens

Mais de metade dos gestores (52%) percebem que as suas empresas compreendem melhor (41,7%) ou muito melhor (10,3%) o facto de que “há aprendizagem e partilha de lições retiradas do insucesso” (ver Gráfico 26). Apesar deste valor, a percentagem que reúne mais percepções concordantes na amostra (44,9%) considera que, neste aspeto, todas as empresas aprendem e partilham igualmente as lições resultantes do insucesso. Por outro lado, 3,1% dos gestores percebe que as suas empresas aprendem e partilham essas lições pior do que as empresas concorrentes.

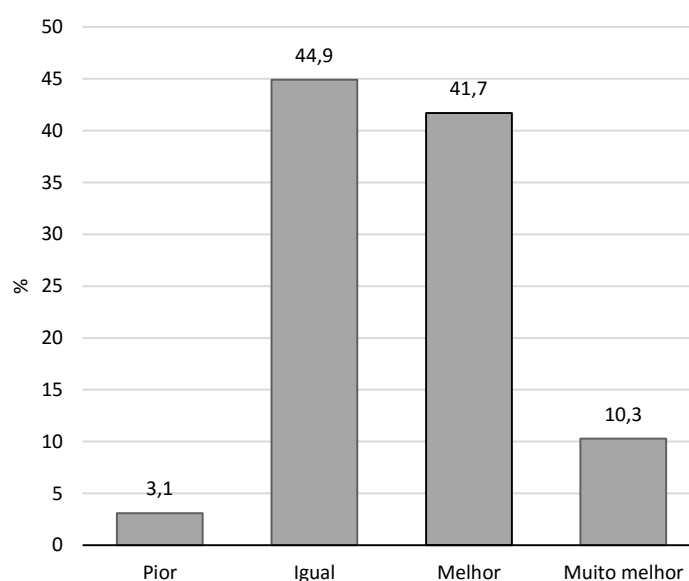


Gráfico 26 - Percepção da ideia da aprendizagem e da partilha de lições retiradas do insucesso

Finalmente, mais de metade dos gestores (53,9%) percebe que a “existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização” é igualmente percebida por todas as organizações. Percepção diferente têm os gestores que entendem que as suas empresas desenvolvem estas rotinas melhor (35,8%) ou muito melhor (5,9%) do que as empresas concorrentes. Há ainda uma pequena percentagem (4,4%) da amostra que entende que as suas empresas agem pior do que as da concorrência neste particular.

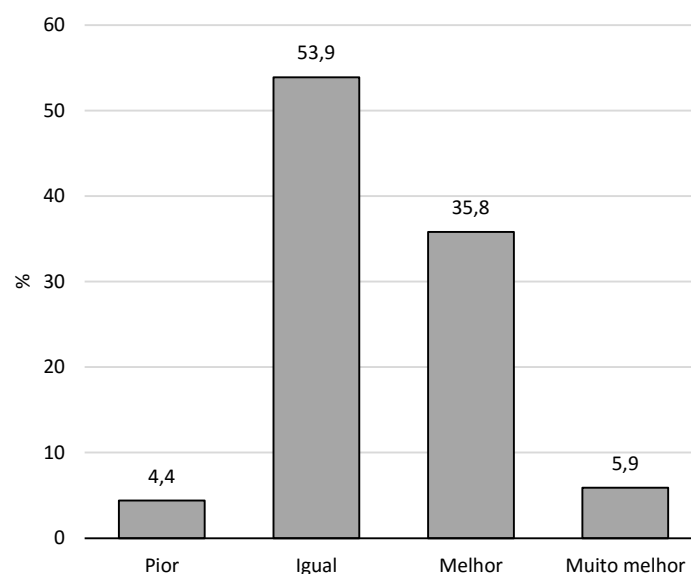


Gráfico 27 - Percepção da existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização

1.4. Percepção dos gestores sobre a capacidade Flexibilidade Estratégica

A percepção da capacidade Flexibilidade Estratégica foi descrita em quatro subescalas. Cada uma delas merece uma descrição geral e uma descrição detalhada, à imagem do que temos vindo a fazer até aqui. Porém, para termos uma noção abrangente dos aspetos comuns que descrevem esta capacidade dinâmica, começaremos por apresentar as características do conjunto dos descritores incluídos na escala total.

Assim, vemos que, a percepção mais comum é a de que, nos diferentes aspetos estratégicos, as empresas representadas pelos gestores agem da mesma maneira que as empresas suas concorrentes. Isto significa que as respostas se concentraram no atributo “igual” ($M_o = 3$, $\sigma = 0,630-0,810$, $SE = 0,035-0,045$), o qual foi referido em 86,6% dos itens (13 em 15).

O *score* total obtido para a escala que mede esta capacidade situou-se em $\Sigma = 16387$. Os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre $\Sigma = 1045$ e $\Sigma = 1179$ (ver Gráfico 28).



Gráfico 28 – Scores da percepção sobre a capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica

Os gestores percebem que a situação das suas empresas comparativamente aos seus concorrentes é melhor nos aspetos sobre a “capacidade de previsão dos gostos dos clientes” na indústria ($\Sigma = 1179$) e a “mudança tecnológica” ($\Sigma = 1172$). Nos restantes aspetos, os gestores percebem que as capacidades dinamizadas nas suas empresas são iguais às que são dinamizadas pelas empresas concorrentes.

1.4.1. Percepção do “Dinamismo”

O que foi referido a propósito da escala total da capacidade Flexibilidade Estratégica, isto é, de que a percepção mais comum é a de que, nos diferentes aspetos estratégicos, as empresas representadas pelos gestores agem da mesma maneira que as empresas suas concorrentes, verifica-se também na subescala Dinamismo ($M_o = 3$, $\sigma = 0,469-0,632$, $SE = 0,038-0,044$). Apesar da presença de dois itens com moda de 4, a maioria dos itens que compõem a subescala (3) têm moda de 3.

O score total obtido para esta subescala situou-se em 5594. Os scores obtidos nos diferentes itens variam entre 1068 e 1179 (ver Gráfico 29).

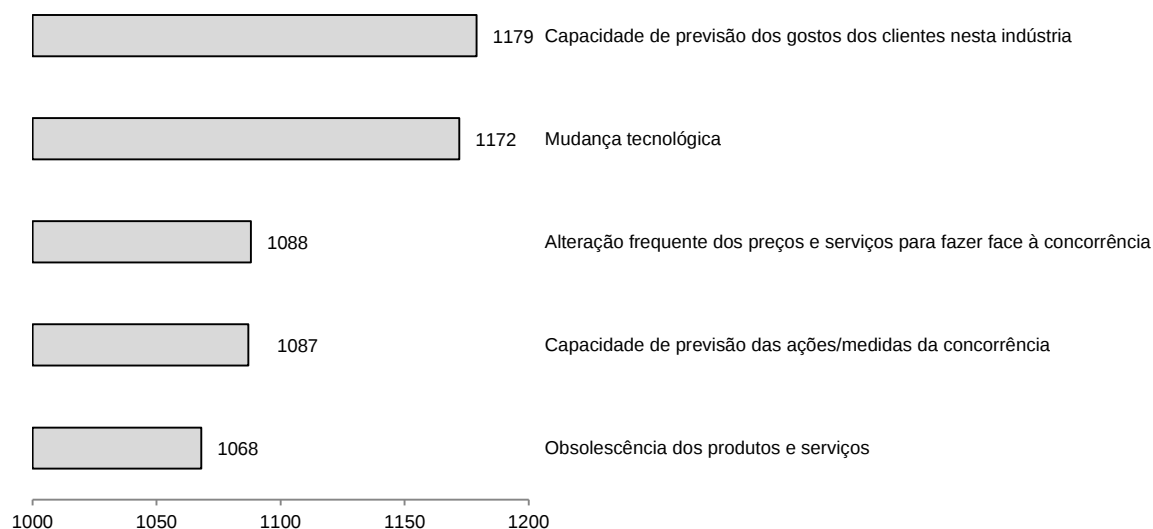


Gráfico 29 - Scores da subescala Dinamismo

Os aspetos “capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria” ($\Sigma = 1179$) e “mudança tecnológica” ($\Sigma = 1172$) são aqueles em que os gestores entendem que as suas empresas fazem melhor do que as empresas concorrentes. Nos restantes três aspetos, os gestores percebem o mesmo tipo de dinamismo nas empresas que gerem e nas

da concorrência. Vamos, agora, analisar as frequências e as concentrações das percepções em pormenor.

Perto de metade da amostra (48,9%) percebe que tanto as suas empresas como as empresas concorrentes alteram frequentemente “os preços e serviços para fazer face à concorrência” (ver Gráfico 30). Mais de um terço dos gestores (34%) percebe que as suas empresas gerem melhor este aspeto da decisão estratégica. Duas dezenas e meia de gestores (7,8%) acreditam mesmo que as suas empresas fazem isto muito melhor do que as empresas da concorrência. Por outro lado, há 9,3% da amostra que tem a percepção de que a concorrência faz isto melhor do que eles (8,1%) ou mesmo muito melhor (1,2%).

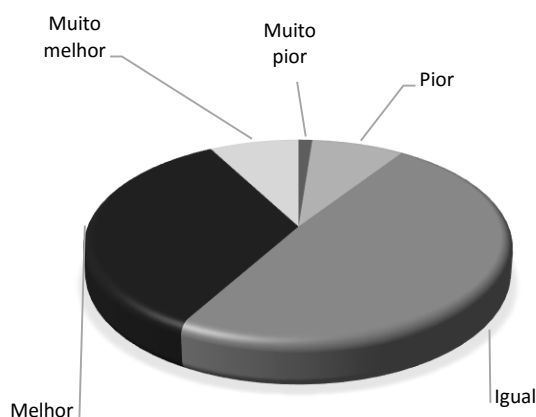


Gráfico 30 - Percepção da gestão da alteração dos preços e serviços para fazer face à concorrência

Como podemos ver pelo Gráfico 31, em relação à gestão estratégica da “obsolescência dos produtos e serviços”, cerca de metade dos gestores percebe que todas as empresas fazem igual (52%). Fora estes casos, há 38,6% da amostra que acredita que as suas empresas fazem gerem melhor este aspeto (32,7%) ou mesmo muito melhor (5,9%). No plano contrário, 9,4% dos gestores percebe que as suas empresas gerem a obsolescência dos produtos e dos serviços pior do que a concorrência (6,9%) ou muito pior (2,5%).

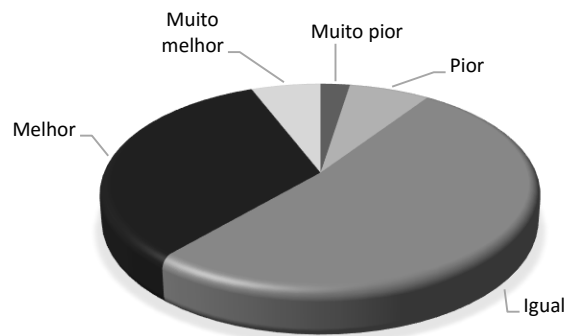


Gráfico 31 - Percepção da gestão da obsolescência dos produtos e serviços

Em relação à gestão estratégica da “capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência”, sensivelmente metade da amostra (50,5%) não percebe diferenças entre o que se faz nas suas empresas e o que se faz na concorrência (ver Gráfico 32).



Gráfico 32 - Percepção da capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência

Apesar disso, 43% dos gestores creem que as suas empresas gerem melhor (39,9%) ou muito melhor (3,1%) este aspeto. Pelo contrário, 6,5% dos gestores admitem que as suas empresas gerem pior (5,6%) ou muito pior (0,9%) esta questão.

Quanto à gestão da “capacidade de previsão dos gostos dos clientes” na indústria em questão, a maior parte dos gestores acredita que faz isto melhor (46,1%) ou muito melhor (12,1%) do que a concorrência (ver Gráfico 33). Uma importante percentagem (38,6%) crê que a sua empresa faz igual à concorrência. Apenas 3,1% dos gestores percebe que a sua empresa gere pior do que a concorrência este aspeto.



Gráfico 33 - Percepção da capacidade de previsão dos gostos dos clientes

O último aspeto considerado sobre a gestão do dinamismo da empresa é a questão da gestão da “mudança tecnológica”. Como podemos ver pelo Gráfico 34, a maioria da amostra acredita que as empresas que representam gerem melhor (45,8%) ou muito melhor (12,8%) este aspeto do que as empresas suas concorrentes. Mais de um terço dos gestores (35,8%) percebe que gere esta questão da mesma forma que a concorrência. Uma percepção mais negativa têm 5,6% dos gestores, que creem que as suas empresas fazem pior (5%) ou muito pior (0,6%) do que a concorrência.

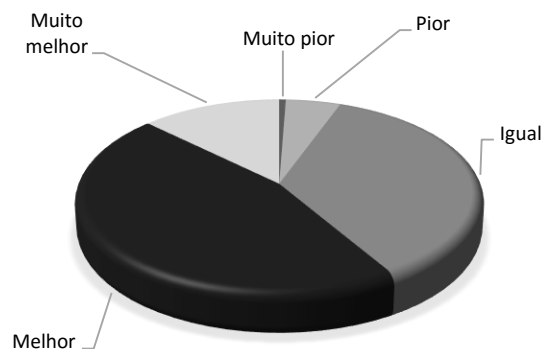


Gráfico 34 - Percepção da gestão estratégica da mudança a tecnológica

1.4.2. Percepção da “Centralização das estratégias de gestão”

No que se refere à centralização das estratégias de gestão, os gestores confluem da opção que indica que as suas empresas lidam com esta questão de igual forma que as suas concorrentes ($M_o = 3$, $\sigma = 0,741-0,810$, $SE = 0,041-0,045$). Nesta subescala, o *score* total obtido situa-se em 3227, variando, nos três itens, entre o valor mínimo de $\Sigma = 1047$, para a questão sobre a “discussão de decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa”, e o valor máximo de $\Sigma = 1095$, para a questão sobre a “participação dos colaboradores da linha da frente nas decisões estratégicas”, situando-se de permeio o valor de $\Sigma = 1085$, referente à questão sobre a “procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes”.

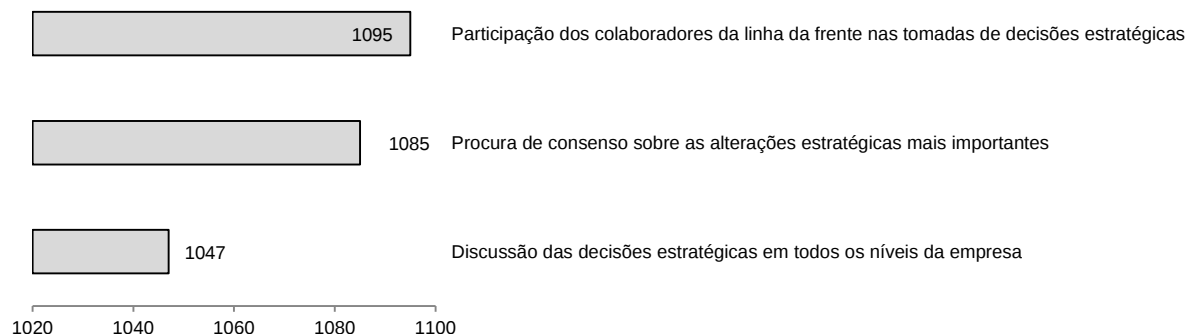


Gráfico 35 - Scores da subescala Centralização das estratégias de gestão

Em termos específicos, a percentagem mais significativa da amostra (46,1%) tem a percepção de que as empresas da concorrência gerem a questão da “participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas” da mesma maneira que nas empresas que representam (ver Gráfico 36).

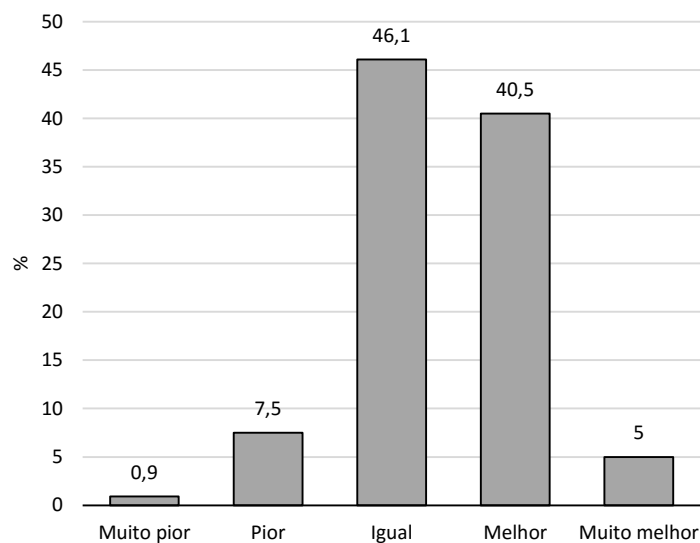


Gráfico 36 - Percepção da gestão da participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas

Apesar deste valor, a maior parte dos gestores percebem essa comparação ora positiva ora negativamente. Assim, 45,5% percebem que as suas empresas gerem esta questão particular melhor (40,5%) ou muito melhor (5%) dos que a concorrência. No

extremo oposto, 8,4% dos gestores entendem que as suas empresas gerem esta questão pior (7,5%) ou muito pior (0,9%) do que a concorrência.

Resultados semelhantes aos anteriores são encontrados na percepção sobre a eventualidade de se discutir “as decisões estratégicas em todos os níveis da empresa” (ver Gráfico 37).

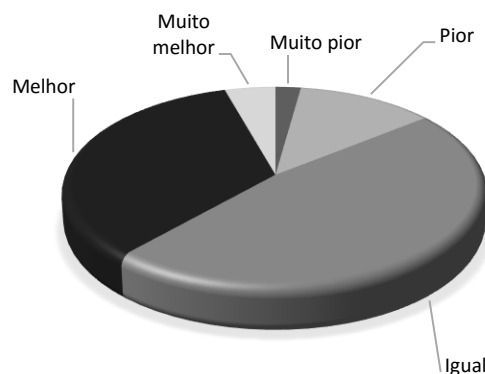


Gráfico 37 - Percepção da gestão da discussão das decisões estratégicas em todos os níveis da empresa

Neste caso, a percentagem mais significativa continua a ser a que entende que a concorrência age da mesma forma que as empresas estudadas neste aspeto particular (47,4%). Uma parte significativa da amostra (38,4%) tem a percepção de que as suas empresas gerem melhor (34%) ou muito melhor (4,4%) esta questão. Enquanto isso, 12,1% dos gestores tem a percepção de que as suas empresas gerem esta questão pior do que as empresas da concorrência e (2,2%) que a gerem muito pior do que estas.

Finalmente, grande parte dos gestores (46,4%) entende que, no que se refere à “procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes”, as suas empresas agem melhor (41,4%) e até muito melhor (5%) do que a concorrência (ver Gráfico 38). Logo a seguir, com 42,4% de concordância, refere-se que tanto as empresas representadas pelos respondentes como as empresas que competem com elas gerem da mesma maneira esta questão. Apesar disto, há 36 gestores, correspondendo a 11,2% da amostra, que

acreditam que as suas empresas gerem este aspeto pior (9%) ou muito pior (2,2%) do que a concorrência.



Gráfico 38 – Gestão da procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes

1.4.3. Perceção da “Formalização de rotinas”

À semelhança do que se registou na subescala anterior, também na subescala “Formalização de rotinas” as percepções dos gestores confluem na opção que denota a ausência de diferenças nessa formalização entre as empresas que eles representam e as empresas concorrentes ($M_o = 3$, $\sigma = 0,436$ – $0,494$, $SE = 0,037$ – $0,039$).

Nesta subescala, o *score* total obtido situa-se em 3247, variando, nos três itens, entre o valor mínimo de $\Sigma = 1066$, para a questão sobre o “recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina”, e o valor máximo de $\Sigma = 1104$, para a questão sobre a “independência dos colaboradores de primeira linha”, situando-se de permeio o valor de $\Sigma = 1077$, referente à questão sobre a “formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras” (ver Gráfico 39).

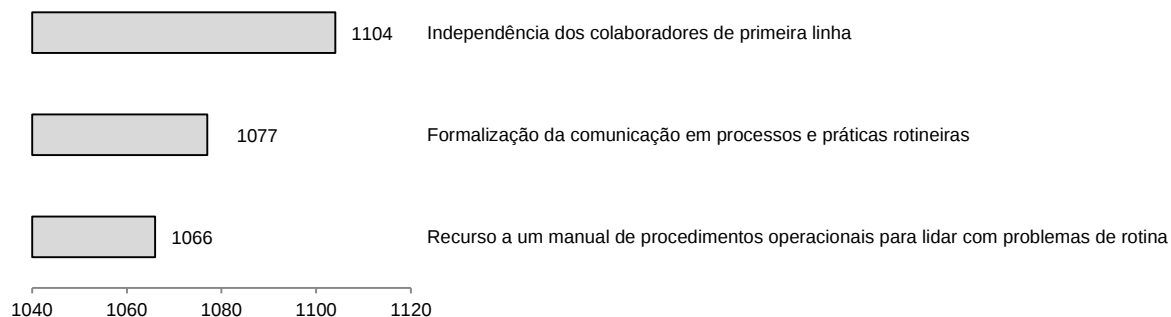


Gráfico 39 - Scores na subescala Formalização de rotinas

Descrevendo as percepções sobre os processos de formalização de rotinas em pormenor, vê-se que, no que respeita à “formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras”, a maioria da amostra (57,9%) entende que esta estratégia é igual nas suas empresas e nas da concorrência (ver Gráfico 40).



Gráfico 40 - Percepções sobre a formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras

Apesar desta elevada concordância, há uma importante percentagem de respondentes que percebem que gerem melhor (33,6%) ou muito melhor (3,7%) este aspeto nas suas firmas do que o fazem as suas concorrentes. Como se pode ver pelo

Gráfico 40, há igualmente quem tenha uma percepção contrária a esta e ache que as suas empresas gerem pior (3,7%) ou muito pior (0,9%) este processo de formalização.

No Gráfico 41 vemos que a grande maioria da amostra (59,2%) tem a percepção de que não há diferença entre as empresas em questão e as suas concorrentes no que respeita ao “recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina”. Há ainda mais de um terço da amostra (34,3%) que acha que, nas suas empresas, gerem melhor (29%) ou muito melhor (5,3%) este aspeto. Em sentido contrário, 6,5% da amostra tem a percepção de que as empresas da concorrência gerem melhor (5,6%) ou muito melhor (0,9%) este processo do que as empresas que essa percentagem representa.

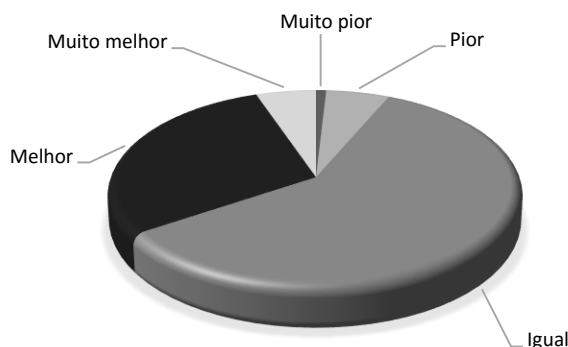


Gráfico 41 - Percepções sobre o recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina

Finalmente, há a percepção significativa (46,4%) de que tanto as empresas em referência como as suas concorrentes gerem da mesma maneira a questão da “independência dos colaboradores de primeira linha” (ver Gráfico 42). De entre os restantes, a mesma percentagem (46,4%) divide-se entre aqueles que percebem que as suas empresas gerem melhor este aspeto do que as empresas da concorrência (41,7%) e aqueles que percebem que gerem muito melhor (4,7%). Há ainda 23 respondentes (7,2%)

que acham que as empresas que representam gerem pior a independência dos seus colaboradores principais do que a concorrência.

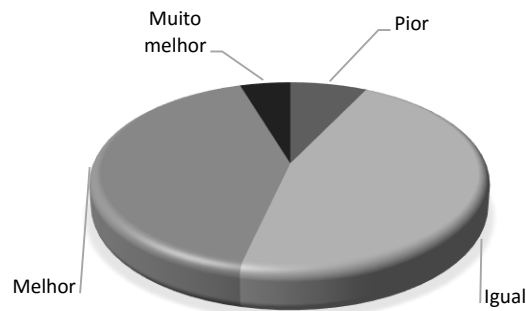


Gráfico 42 - Percepções sobre a gestão da independência dos colaboradores de primeira linha

1.4.4. Percepção da “Formalização de não rotinas”

Mantendo o mesmo padrão que se registou na subescala anterior, nesta subescala de “Formalização de não rotinas” as percepções dos gestores são caracterizadas pela concordância no ponto médio da escala de Likert ($M_0 = 3$, $\sigma = 0,630-0,730$, $SE = 0,035-0,041$). O score total desta subescala situa-se em $\Sigma = 4319$, variando entre o score mínimo de $\Sigma = 1045$ e o máximo de $\Sigma = 1117$, conforme se pode apreender pelo Gráfico 43.

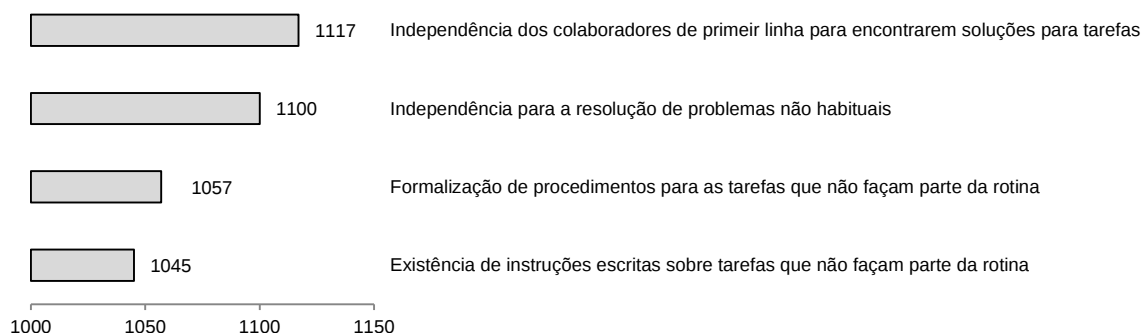


Gráfico 43 - Scores da Subescala Formalização de não rotinas

Mais de metade da amostra (55,1%) tem a percepção de que a “formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina” e são geridas sem diferenças pelas empresas em referência das quais os respondentes constroem as suas percepções e as empresas da concorrência (ver Gráfico 44). Há, porém, percepções que atribuem às empresas em cujo nome os gestores falam o ónus da diferença estratégica, seja porque gerem melhor (31,8%), muito melhor (4%), pior (7,5%) ou muito pior (1,6%) este aspeto.



Gráfico 44 – Percepção da gestão da formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina

Quanto à gestão da “independência dos colaboradores de primeira linha para resolverem problemas não habituais”, a percentagem mais elevada de respondentes (47%) tem a percepção de que a mesma é igual nas suas empresas ou nas da concorrência (ver Gráfico 45). Uma percentagem de gestores próxima desta (46,4%) entende que as suas empresas gerem melhor (42,7%) ou muito melhor (3,7%) este aspeto. No polo oposto, 6,5% da amostra considera que as empresas que representam o gerem pior (5,6%) ou muito pior (0,9%).



Gráfico 45 - Percepção da gestão da independência dos colaboradores de primeira linha para resolverem problemas não habituais

Como o Gráfico 46 mostra, a maior parte da amostra (61,4%) tem a percepção de que a “existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina” é gerida de igual forma pelas empresas em questão ou pela concorrência. Apesar desta maioria, 31,8% dos respondentes tem a percepção de que, nas suas empresas, esta questão é gerida melhor (30,2%) ou muito melhor (1,6%). Há ainda uma percentagem não negligenciável de 6,8% de respondentes que têm a percepção de que as suas empresas gerem pior (5,9%) ou muito pior (0,9%) esta questão.

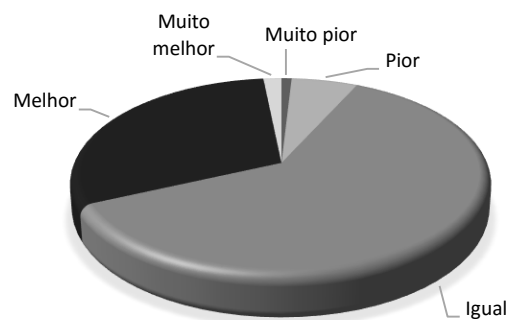


Gráfico 46 – Percepção da gestão da existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina

As percepções sobre a “independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina” são mais equilibradas que as anteriores (ver Gráfico 47). De facto, não chega a metade da amostra (159 respondentes – 49,5%) o número de respondentes que não percebe diferenças no modo de gerir esta questão entre uma e outras empresas.

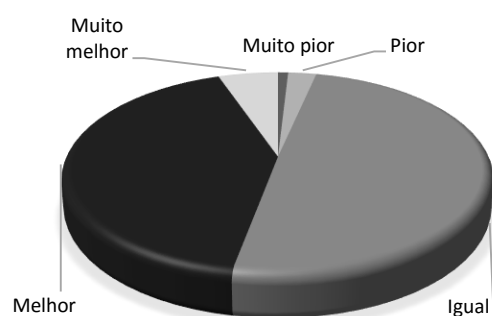


Gráfico 47 - Percepções sobre a gestão da independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina

Na verdade, 47% dos gestores entende que as suas empresas gerem este aspeto melhor (41,7%) ou muito melhor (5,3%) do que as empresas da concorrência. A percentagem de respondentes que acham o contrário é bastante pequena (2,5% para os que têm a percepção de que as suas empresas gerem este aspeto pior do que a concorrência e 0,9% que acham que gerem muito pior).

1.5. Percepção dos gestores sobre a capacidade Inovação

A percepção da capacidade Inovação foi descrita em duas subescalas. O procedimento de descrição que vamos seguir respeita a mesma estrutura que a descrição da capacidade Flexibilidade Estratégica. Também aqui faremos uma descrição geral e uma descrição detalhada. A descrição geral apoia-se na saliência do padrão de respostas revelado pela moda e pelos *scores*. A descrição de pormenor apoia-se na descrição das frequências e das percentagens em cada um dos aspetos particulares da variável.

Olhando de relance o conjunto das frequências da escala total que descreve a capacidade Inovação, há um aspeto que salta imediatamente à vista: todos os itens revelam que o padrão de percepções indica que as empresas representadas pelos respondentes gerem melhor a inovação do que as empresas da concorrência. Este padrão mostra que as percepções sobre os diferentes aspetos da gestão da inovação nas empresas revelam um contraste radical na *distinção* operada entre as empresas pelos gestores, denotando uma atitude de diferenciação positiva em relação à concorrência. Este aspeto é muito interessante e remete para a construção subjetiva da realidade económica, que merece ser discutida mais adiante. De facto, todos os itens têm um valor modal de 4 ($\sigma = 0,684-0,804$, $SE = 0,038-0,045$).

O *score* total obtido para a escala situou-se em $\Sigma = 10745$. Os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre $\Sigma = 1160$ e $\Sigma = 1251$, conforme representado no Gráfico 48.

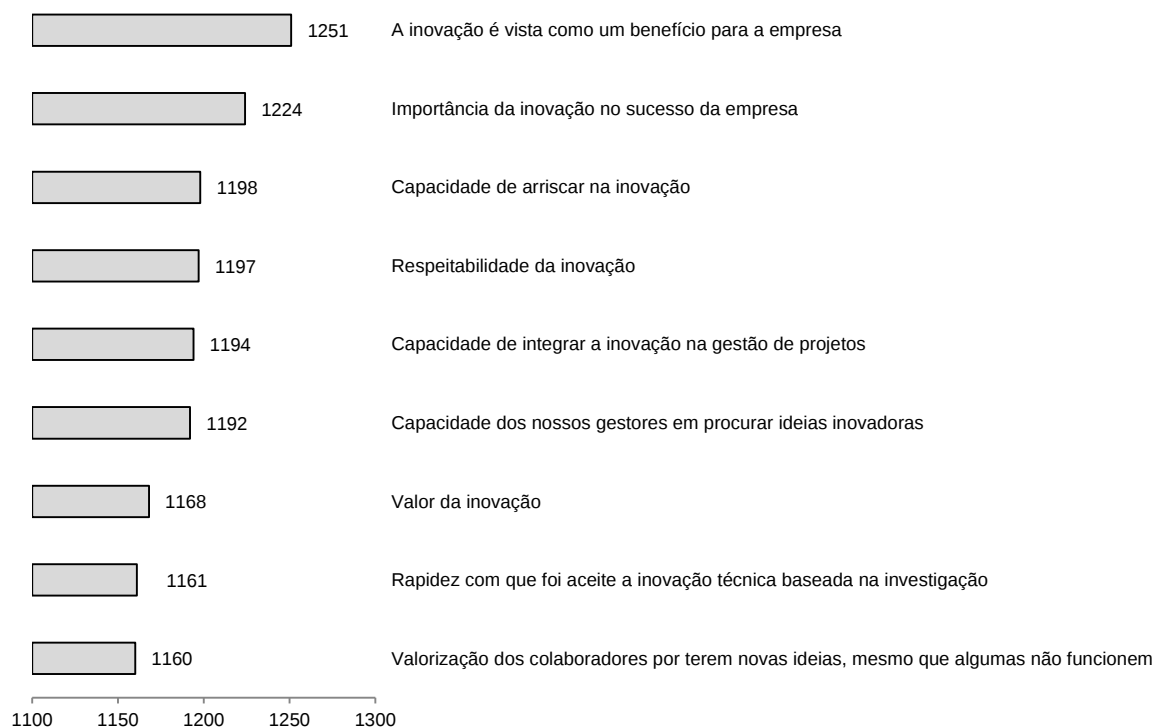


Gráfico 48 - Scores da percepção sobre a capacidade dinâmica Inovação

1.5.1. Percepção do “Valor da Inovação”

Em correspondência com o que se disse em relação à escala total da capacidade Inovação, a subescala que descreve as percepções dos gestores sobre o “Valor da Inovação” revela a tendência das respostas em exclusivo no atributo “Melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,713-0,766$, $SE = 0,040-0,043$). O *score* total desta subescala situa-se em $\Sigma = 4840$, variando entre o *score* mínimo de $\Sigma = 1168$ e o máximo de $\Sigma = 1251$, conforme se pode apreender pelo Gráfico 49.

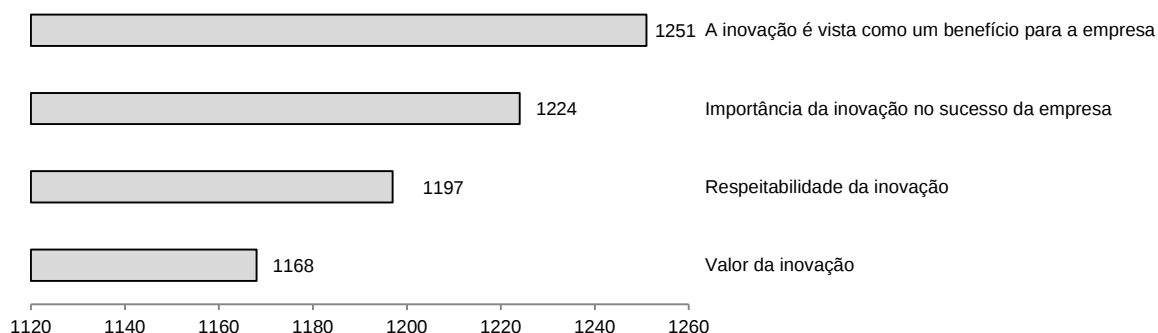


Gráfico 49 - Scores obtidos na subescala "Valor da Inovação"

No item específico que questiona os respondentes sobre as suas percepções face ao “valor da inovação”, mais de metade deles respondeu que, nas suas empresas, valoriza-se melhor (43%) ou muito melhor (12,1%) a inovação do que nas empresas concorrentes (ver Gráfico 50). Embora a concentração das respostas não deixe dúvida nessa percepção, há, contudo, uma percentagem importante de respondentes que tem a percepção que todas as empresas, incluindo as concorrentes, valorizam de igual forma a inovação. Uma pequena percentagem tem mesmo a percepção de que as empresas da concorrência valorizam mais a inovação do que as que representam (3,4%).

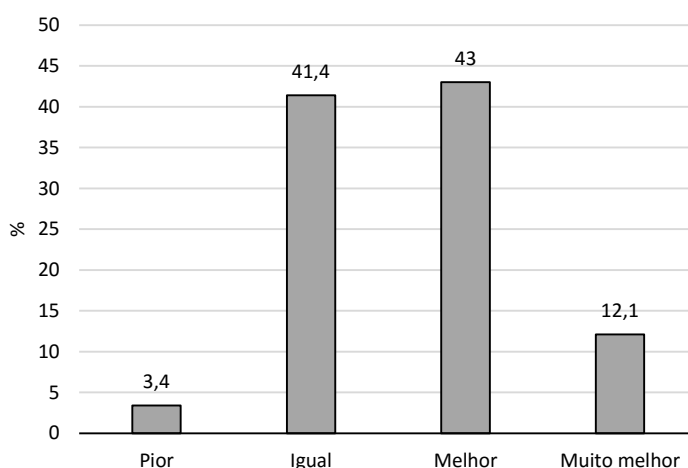


Gráfico 50 - Percepção do valor da inovação

No Gráfico 51 pode ver que a grande maioria dos respondentes (67,9%) tem a percepção de que, nas empresas respectivas, a “importância da inovação no sucesso” é melhor (52,3%) ou muito melhor (15,6%) reconhecida do que nas empresas da concorrência. Há ainda 29,9% dos gestores que entendem que a importância da inovação para o sucesso das empresas é igualmente reconhecida pela concorrência. Um pequeno grupo de 7 gestores (2,2%) tem a percepção de que nas suas empresas, essa importância é reconhecida de maneira pior do que na concorrência.

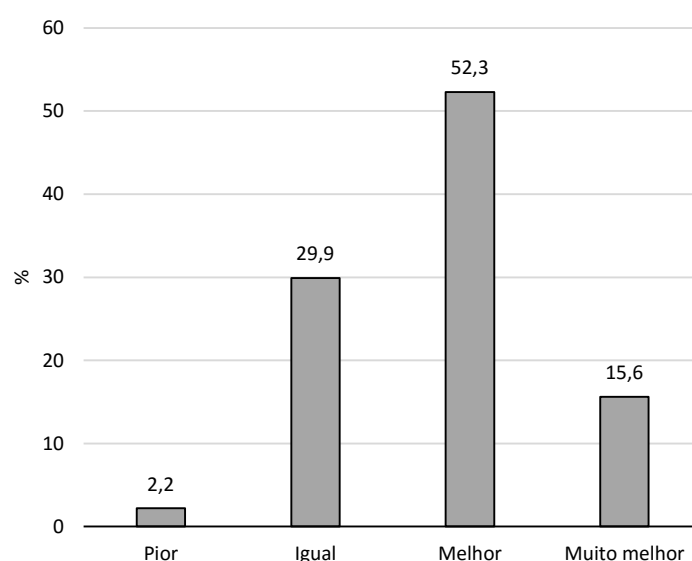


Gráfico 51 – Percepção da importância da inovação para o sucesso da empresa

Mais de metade da amostra percebe que a “respeitabilidade da inovação” para as suas empresas é melhor (48,3%) ou muito melhor (13,4%) do que para as empresas que concorrem com elas (ver Gráfico 52). Para mais de um terço dos respondentes (36,1%), a respeitabilidade da inovação é igual para todas as empresas. Por outro lado, 2,2% dos inquiridos percebem que esta respeitabilidade é pior nas suas empresas do que na concorrência.

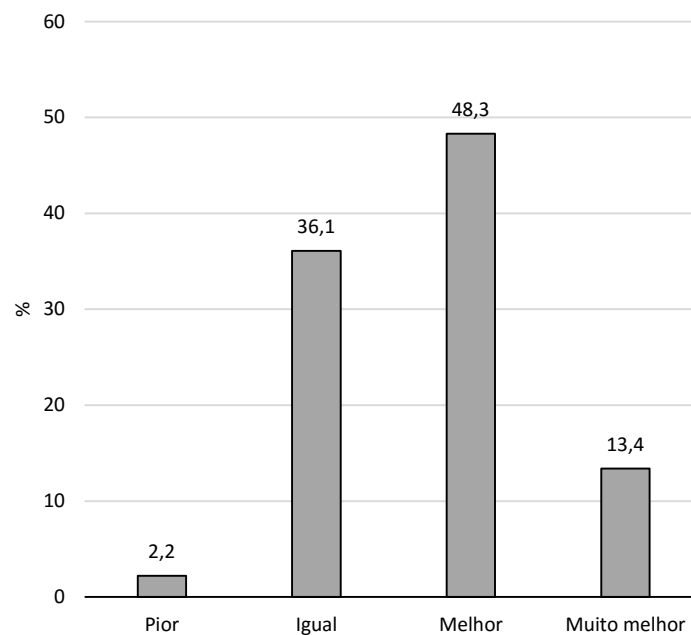


Gráfico 52 - Percepção da respeitabilidade da inovação

A grande maioria dos gestores concorda que “a inovação é um benefício para a empresa” que gerem (70,7%). Para este grupo, a percepção deste benefício é melhor (48,9%) ou muito melhor (21,8%) reconhecida nas suas empresas comparativamente às da concorrência. Mais de um quarto da amostra, contudo, tem a percepção de que as empresas da concorrência têm a mesma percepção. Enquanto isso, 2,8% dos gestores entende que esta percepção é pior nas suas empresas do que na concorrência (ver Gráfico 53).

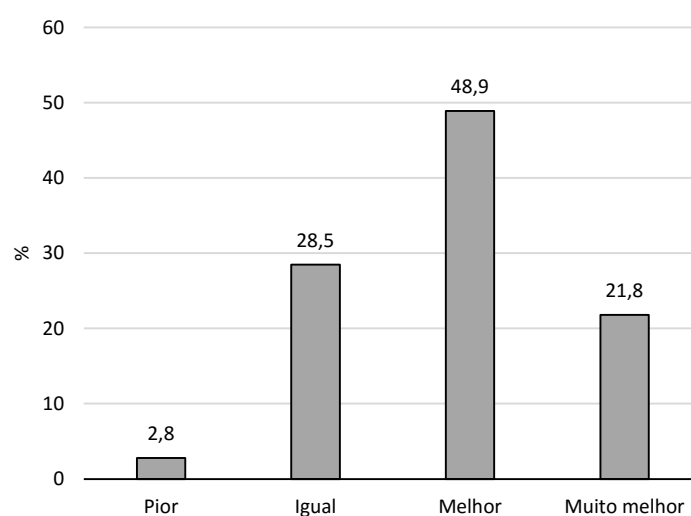


Gráfico 53 - Percepção da inovação como um benefício para a empresa

1.5.2. Percepção da “Orientação para a Inovação”

A subescala que descreve as percepções dos gestores sobre a “Orientação para a Inovação” revela a tendência das respostas em exclusivo no atributo “Melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,684-0,804$, $SE = 0,038-0,045$). O *score* total desta subescala situa-se em $\Sigma = 5905$, variando entre o *score* mínimo de $\Sigma = 1160$ e o máximo de $\Sigma = 1198$, conforme se pode apreender pelo Gráfico 54.

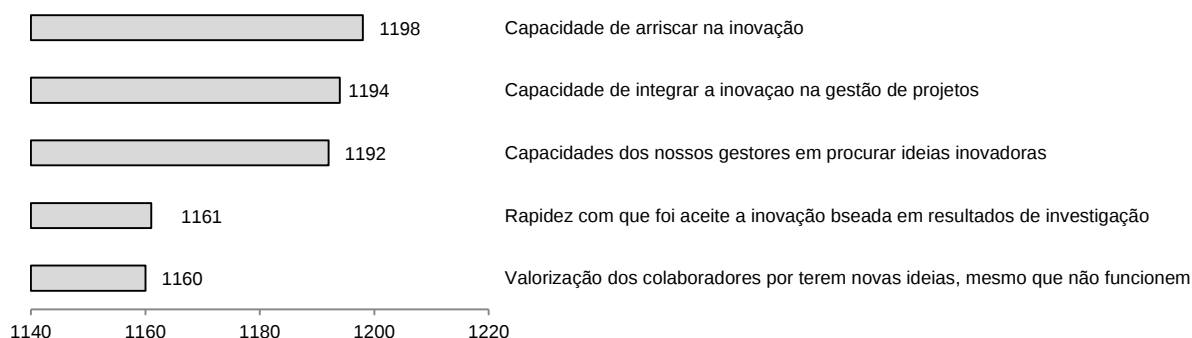


Gráfico 54 - Scores obtidos na subescala “Orientação para a inovação”

Questionados sobre a percepção que têm sobre a “rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados de investigação”, mais de metade dos gestores (55,8%) referiram que, nas suas empresas, esta rapidez foi/é melhor (45,5%) ou muito melhor (10,3%) do que a das empresas concorrentes. Uma importante percentagem da amostra (39,9%) pensa, porém, que a rapidez foi a mesma, e, há mesmo 14 respondentes (4,4%) que pensam que foi pior do que na concorrência (ver Gráfico 55).

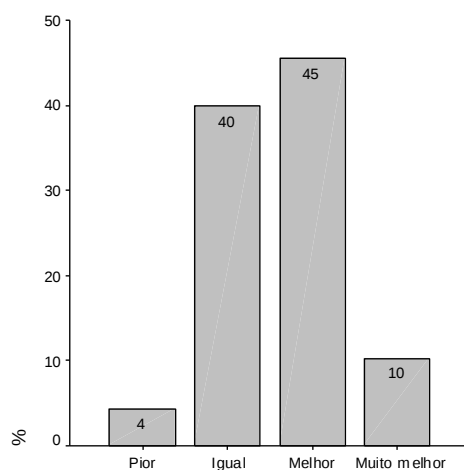


Gráfico 55 - Percepção da rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados de investigação

De modo semelhante às percepções anteriores, mais de metade dos gestores (56,3%) revelam que as suas empresas “valorizam” melhor (47%) ou muito melhor (9,3%) “os colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionam” (ver Gráfico 56). Há 126 respondentes (39,3%) que têm a percepção de que esta valorização é igual à que acontece nas empresas concorrentes. Uma pequena percentagem (4,4%) entende, pelo contrário, que esta valorização é pior nas suas empresas do que na concorrência.

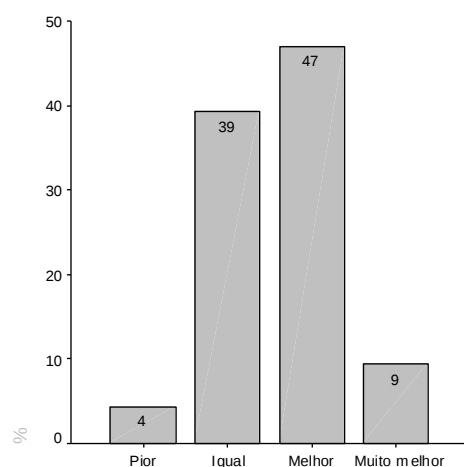


Gráfico 56 - Percepção da valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias

Questionados sobre como percebem a “capacidade dos gestores em procurar ideias novas” comparativamente à concorrência, a maior da amostra (62,6%) tem a percepção de que os gestores das suas empresas são melhores (51,7%) ou muito melhores (10,9%) neste aspeto (ver Gráfico 57). Há, porém, mais de um terço dos gestores (35,2%) que tem a percepção de que essa capacidade é igual à das firmas concorrentes. No extremo negativo, 2,2% da amostra refere mesmo que a capacidade dos gestores da concorrência é melhor neste aspeto à dos gestores das empresas próprias

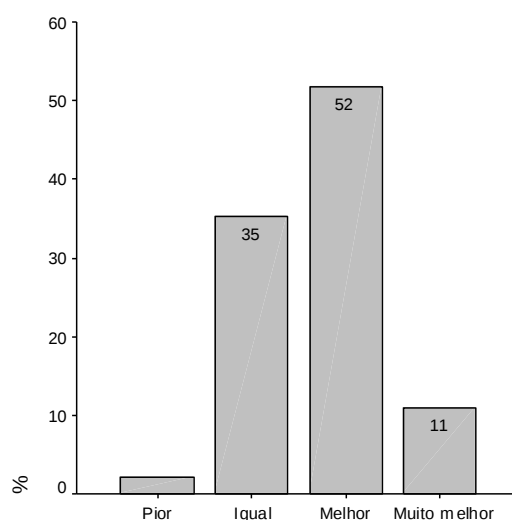


Gráfico 57 – Percepção da capacidade dos gestores em procurar ideias novas

Em relação à “capacidade de integração da inovação na gestão de projetos”, foram encontradas percepções muito semelhantes às anteriores (ver Gráfico 58). Mais de metade dos gestores (61,7%) tem a percepção de que as suas empresas têm melhor (49,2%) ou muito melhor (12,5%) capacidade nesta questão do que as empresas concorrentes. Mais de um terço dos gestores (36,1%) partilha, porém, a percepção de que a concorrência tem as mesmas capacidades, e, uma pequena porção (2,2%) que as empresas da concorrência são melhores neste aspeto.

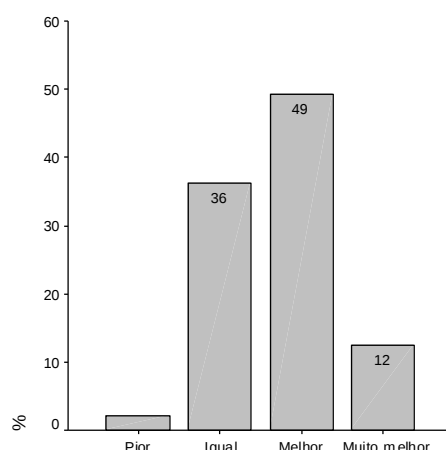


Gráfico 58 - Percepção da capacidade de integrar a inovação na gestão de projetos

Quanto à questão sobre a “capacidade de arriscar na inovação”, os respondentes revelaram percepções variáveis, embora centrando-se na ideia segundo a qual, nas suas empresas, esta capacidade é melhor (50,8%) do que na concorrência (ver Gráfico 59). Quase uma centena de gestores (30,5%) tem a percepção de que esta capacidade é comum entre as empresas que gerem e as empresas da concorrência. Nos extremos há 14,3% da amostra que tem a percepção de que, nas suas empresas, estas capacidades são muito melhores do que na concorrência e 4,4% acham que as suas empresas são piores (2,5%) ou muito piores (1,9%) do que a concorrência neste aspeto particular.

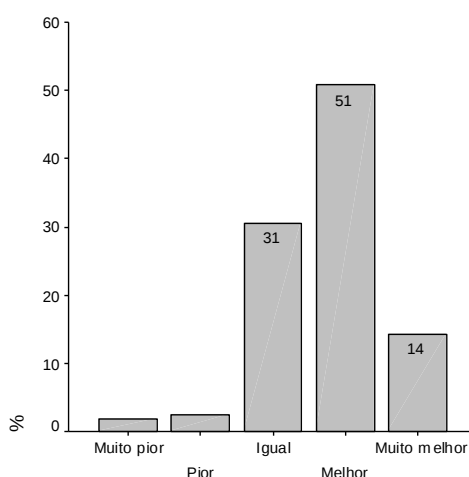


Gráfico 59 - Percepção da capacidade de arriscar na inovação

1.6. Percepção dos gestores sobre a capacidade Marca

À imagem do que se verificou na descrição da capacidade dinâmica anterior, na capacidade dinâmica “Marca” todos os itens revelam que o padrão de percepções indica que as empresas representadas pelos respondentes gerem melhor a marca do que as empresas da concorrência. Com efeito, todos os itens têm um valor modal de 4 ($\sigma = 0,718-0,838$, $SE = 0,040-0,047$).

O *score* total obtido para a escala situou-se em $\Sigma = 6287$. Os *scores* obtidos nos diferentes itens variam entre $\Sigma = 1220$ e $\Sigma = 1292$, conforme representado no Gráfico 60.

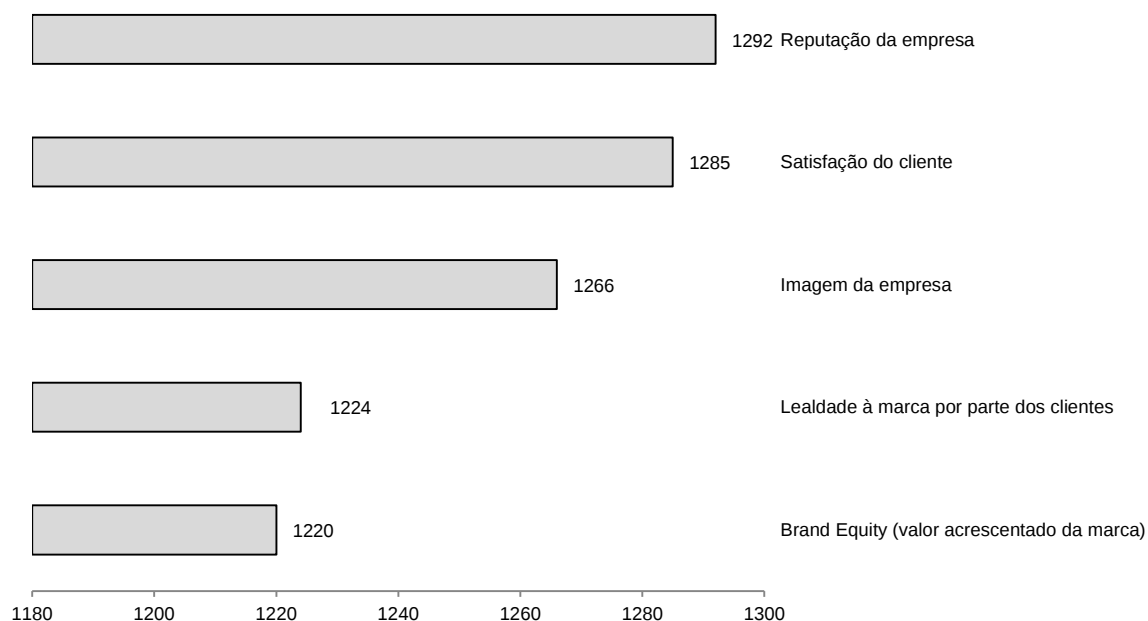


Gráfico 60 - Scores obtidos na capacidade "Marca"

Em relação à percepção sobre a gestão da “imagem da empresa”, a esmagadora maioria dos respondentes (74,8%) revela a percepção de que nas suas firmas, esta gestão é feita de modo melhor (53,3%) ou muito melhor (21,5%) do que nas empresas

concorrentes (ver Gráfico 61). Perto de um quarto da amostra (23,4%) percebe uma gestão igual e 1,9% uma gestão pior do que na concorrência.

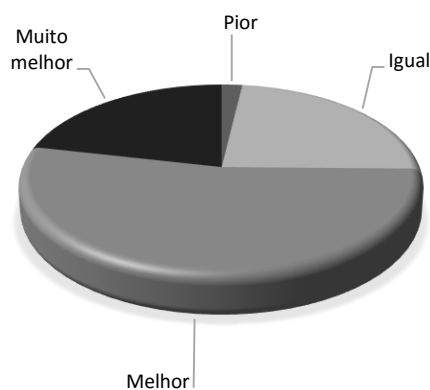


Gráfico 61 – Percepção da imagem da empresa

Questionados sobre a influência da marca na “reputação das [suas] empresas” comparativamente com essa mesma influência na reputação das empresas da concorrência, os gestores concordaram na sua maioria (77,9%) de que, nas suas empresas, a influência da marca na reputação é melhor (51,1%) ou muito melhor (26,8%) do que nas empresas concorrentes (ver Gráfico 62). Cerca de um quinto da amostra (19,9%) têm a percepção de que essa influência nas suas empresas é a mesma que nas outras. Apenas 2,2% dos gestores tem a percepção de que a reputação das empresas que gerem é influenciada de maneira pior em relação ao que se passa na concorrência.

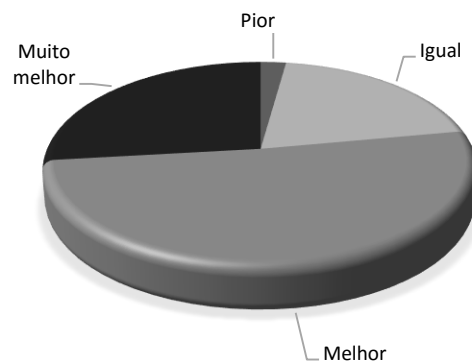


Gráfico 62 - Percepção da reputação da empresa

Já no que diz respeito ao “valor acrescentado da marca (*brand equity*)”, os respondentes consideram que, nas suas empresas, a marca obtém melhor (42,7%) ou muito melhor (20,6%) valor do que no caso das empresas da concorrência (ver Gráfico 63). Um terço da amostra tem a percepção de que a *brand equity* é igual em ambos os casos. No extremo inferior, 3,7% dos gestores percebe que o valor acrescentado da marca no caso das suas empresas é pior do que na concorrência.

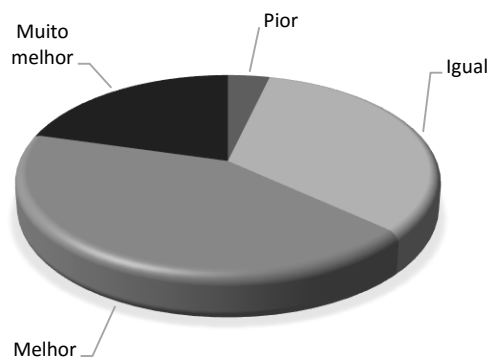


Gráfico 63 – Percepção da Brand Equity

A partir do Gráfico 64 vemos que a “lealdade à marca por parte dos clientes” é percebida como sendo sobretudo melhor (42,4%) ou muito melhor (21,8%) do que na concorrência. Há 32,1% de respondentes que percebem lealdade à marca igual por parte dos clientes comparativamente à concorrência e ainda 3,7% deles que percebem pior (2,8%) ou muito pior (0,9%) lealdade das suas empresas comparativamente às empresas concorrentes.

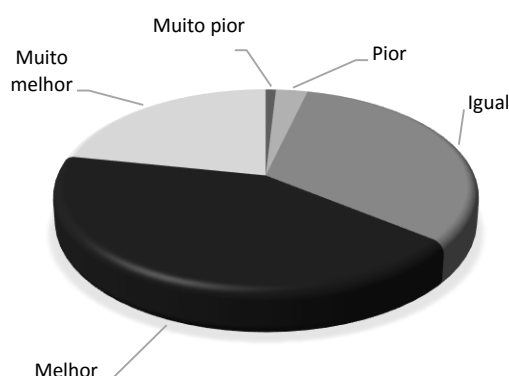


Gráfico 64 – Percepção da lealdade à marca por parte dos clientes

Em relação à percepção da “satisfação do cliente” com a marca, não se registaram percepções negativas (ver Gráfico 65). Cerca de três quartos dos gestores (74,5%) têm a percepção de que os clientes estão melhor (48,6%) ou muito melhor (25,9%) satisfeitos com a sua marca do que com a das empresas da concorrência. A restante percentagem (25,5%) percebe que a satisfação do cliente com a marca é igual tanto numas como noutras empresas.

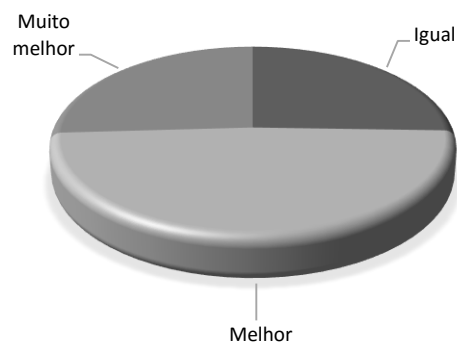


Gráfico 65 – Percepção da satisfação do cliente com a marca

2. Padrão de percepções acerca da realização das capacidades dinâmicas nas empresas

Ao longo dos pontos anteriores pudemos perceber que a maioria dos gestores partilhava das mesmas percepções acerca tanto de aspetos particulares como de aspetos gerais das realidades das capacidades dinâmicas. Os dados sugeriram a existência de uma estrutura de frequências centrada no atributo “Melhor” da escala de Likert ao longo da maior parte dos itens. No mesmo sentido, a continuidade das concordâncias através de diferentes itens, subescalas e escalas sugeriu logo à partida a existência de posições comuns face à percepção relativa das características e dos efeitos das capacidades dinâmicas na vida das empresas que remete para uma articulação dessas mesmas posições. Neste ponto apoiamo-nos em dois vetores de análise para indagarmos sobre a possibilidade da existência de um padrão nas percepções dos gestores sobre as capacidades dinâmicas: a procura de uma estrutura nas contagens (*scores*) e a deteção de uma estrutura de relações entre as capacidades dinâmicas. Como foi adiantado, a deteção de um eventual padrão representa o culminar da fase indutiva da análise e serve de suporte à legitimidade da hipotetização da relação estatística entre as capacidades dinâmicas tomadas no seu

conjunto e o desempenho das empresas, que será analisada no ponto a seguir a este, dando início à fase dedutiva da análise.

2.1. Estrutura de frequências

A Tabela 8 resume a estrutura modal obtida na descrição estatística das percepções que os gestores têm acerca das capacidades dinâmicas mobilizadas nas suas empresas por comparação com a mobilização dessas mesmas capacidades dinâmicas por parte das empresas concorrentes. A partir da leitura da lista de modas, conclui-se imediatamente que, no conjunto dos 65 itens do questionário, a moda encontrada corresponde ao parâmetro 4 da escala de Likert, ao qual corresponde o atributo (“Melhor”).

Tabela 8 - Estrutura modal das percepções dos gestores

Capacidades Dinâmicas	Medidas	
	M _o	Σ
Empreendedorismo	3/4 (bimodal)	4525
<i>Innovativeness</i>	4	5714
Aprendizagem	4	17416
Flexibilidade Estratégica	3	16387
Inovação	4	10745
Marca	4	6287
Resultado	4	61074

Traduzindo para linguagem corrente, isto significa que, no geral, os gestores percebem que as características e as potencialidades resultantes das capacidades dinâmicas empreendedorismo, aprendizagem, *innovativeness*, flexibilidade estratégica, inovação e marca são melhores nas suas empresas do que nas empresas da concorrência.

Estes valores são confirmados pelos *scores* obtidos em cada uma das escalas utilizadas para medir capacidades dinâmicas específicas.

Relembrando os intervalos expostos na Tabela 7, localizada no final do capítulo anterior, podemos observar que os valores encontrados e expostos na Tabela 8 situam a totalidade das respostas no atributo 4 (“Melhor”), conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Estrutura de scores encontrada de entre os scores possíveis nas diferentes escalas

Escalas	Atributos				
	1 Muito pior	2 Pior	3 Igual	4 Melhor	5 Muito melhor
Empreendedorismo (4 itens)	[1-1284[	]1285-2568[	]2569-3852[	]3853-5136[	]5137-6420]
Innovativeness (5 itens)	[1-1605[	]1606-3210[	]3211-4815[	]4816-6420[	]6421-8025]
Aprendizagem (15 itens)	[1-4815[	]4816-9630[	]9631-14445[	]14446-19260[	]19261-24075]
Flexibilidade Estratégica (15 itens)	[1-4815[	]4816-9630[	]9631-14445[	]14446-19260[	]19261-24075]
Inovação (9 itens)	[1-2889[	]2890-5778[	]5779-8667[	]8668-11556[	]11557-14445]
Marca (5 itens)	[1-1605[	]1606-3210[	]3211-4815[	]4816-6420[	]6421-8025]

Vemos, portanto, que:

- os *scores* obtidos na capacidade Empreendedorismo ($\Sigma = 4525$) se situa no intervalo]3853-5136[;
- os *scores* obtidos na capacidade *Innovativeness* ($\Sigma = 5714$) se situa no intervalo]4816-6420[;
- os *scores* obtidos na capacidade Aprendizagem ($\Sigma = 17416$) se situa no intervalo]14446-19260[;
- os *scores* obtidos na capacidade Flexibilidade Estratégica ($\Sigma = 16387$) se situa no intervalo]14446-19260[

- os *scores* obtidos na capacidade Inovação ($\Sigma = 10745$) se situa no intervalo]8668-11556[; e
- os *scores* obtidos na capacidade Marca ($\Sigma = 6287$) se situa no intervalo]4816-6420[.

Comparando os resultados revelados na estrutura de *scores* com os resultados revelados pela estrutura modal não podemos deixar de encontrar uma aparente contradição especificamente na capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica, cuja moda é 3 mas o *score* situa-se no intervalo incluído no parâmetro 4 da escala de Likert. Esta discrepância é, de facto, apenas aparente, pois, enquanto a moda indica o parâmetro ou valor nominal/categorial mais vezes escolhido pelos respondentes, os *scores* consideram o valor numérico desses parâmetros. Assim, é perfeitamente normal que, identificando a moda o parâmetro mais vezes selecionado, não considere que a distribuição das frequências pode incluir uma grande quantidade de parâmetros diferentes da moda que, não sendo tantas vezes selecionados, possam apesar de tudo determinar o resultado da soma dos valores nominais. Desta maneira se compreenderia a razão pela qual na capacidade dinâmica referida a moda seja mais baixa do que o *score* indica – esta diferença explica-se pela seleção de parâmetros mais elevados que a moda em número suficiente que fizeram com que a soma recaísse no intervalo seguinte (como poderia, inversamente, cair num intervalo anterior).

Então, qual das medidas tomar por referência estruturante das respostas, a moda ou a soma? Definitivamente, a soma, pois que, tratando-se de uma variável numérica e contínua, é exata no seu resultado, enquanto que a moda é apenas uma aproximação, a qual, como foi oportunamente lembrado, é adequada para determinar a tendência central das respostas em escalas formadas por variáveis ordinais, como é o caso.

Sendo assim, o critério de definição do padrão das respostas é o *score*, obtido pela soma dos parâmetros. Se repararmos novamente na Tabela 8, vemos que o resultado final obtido nos dois critérios foi $M_0 = 4$; $\Sigma = 61074$. Também aqui se vê o desajuste entre os dois critérios. Enquanto o critério Moda se refere ao atributo “Melhor”, o critério *score* refere-se ao atributo “Igual” (ou seja, ao parâmetro 3). Com efeito, calculando-se o *score* total da escala (65 itens) em cada um dos cinco parâmetros encontra-se os seguintes

intervalos: [1–20865[;]20866–41730[;]41731–65595[;]65596–83460[;]83461–104325]. Ora, o resultado final obtido pela soma das frequências obtidas (61074) situa-se no intervalo]41731–65595[, que se refere ao parâmetro 3 e, consequentemente, ao atributo “Igual”. É este o resultado final que se deve reter do trabalho de deteção do padrão das respostas.

Em síntese: *os gestores percebem que as características e as potencialidades resultantes das capacidades dinâmicas empreendedorismo, aprendizagem, innovativeness, flexibilidade estratégica, inovação e marca são iguais nas suas empresas e nas empresas da concorrência.*

Considerando, como é natural, que 1) o conjunto formado pelas empresas de serviços representadas pelos gestores inquiridos e pelas empresas de serviços incluídas no termo “concorrência” inclui, por inclusão concetual, todas as empresas de serviços possíveis, e, considerando igualmente que 2) o uso e as potencialidades dinâmicas *estudadas* são *percebidas* como sendo iguais para todas estas empresas, então, por determinação lógica, isto significa que, pelo menos nestas capacidades específicas, elas são mobilizadas por todas as empresas de serviços e é-lhes por estas reconhecidos os mesmos tipos de potencialidades. Estamos no ponto, portanto, em que os dados começam a sugerir informações importantes para se começar a esboçar um argumento original, e, este argumento passa, à luz do que se descobriu até agora no presente estudo, por contrariar a tese de Pfeffer e Salancik (1977:18) segundo a qual as organizações não seguem nenhum padrão de ajustamento perante os desafios do meio e, que, por isso, a decisão estratégica de realização e implementação das capacidades dinâmicas das empresas variará consoante o tipo de empresa e o tipo de contexto. Quanto ao tipo de contexto, é lícito reconhecer que, num país como Portugal, que é geograficamente pouco extenso e onde as sanções legais são igualmente aplicadas independentemente da região ou do local, os constrangimentos macroeconómicos são partilhados por todas as empresas, em especial se elas lidarem com o mesmo tipo de negócio ou *core business*. Ainda não temos dados para argumentar seja a favor seja contra uma das duas partes em que se divide a tese destes autores – isto é, a tese da diferenciação organizacional – pelo que deixamos esta questão mais para a frente. Porém, temos já argumentos sustentados pelos dados recolhidos contra a tese na sua generalidade, que defende não haver padrão de ajustamento entre a estratégia das empresas e o contexto tomado na sua generalidade.

Na verdade, os dados vão de encontro à tese de Helfat *et al.* (2007) segundo a qual *considerando que as capacidades dinâmicas são instrumentos para criar, ampliar e modificar o modo como as empresas lidam com a mudança, então, a inclusão num contexto histórico-geográfico revela-se num padrão, embora diverso, marcado pela partilha das mesmas preocupações perante desafios adaptativos similares*. Como nos lembramos, esta é a proposição de base do nosso estudo, ou “Proposição 0” (P0). Face aos resultados analisados até agora, esta proposição considera-se sustentada. De facto, as organizações seguem um padrão de decisão estratégica de realização e implementação das capacidades dinâmicas que não varia com o contexto das empresas (no caso concreto que temos em estudo), embora seja ajustado à diversidade das suas intenções estratégicas. Quanto à variação, ou não, consoante o tipo de empresa, como dissemos, deixaremos esta análise para quando obtivermos resultados que permitam, ou não, refutá-la.

Por agora compete-nos finalizar o estudo de identificação do padrão de uso e de mobilização das capacidades dinâmicas. Para isso, analisamos a seguir as correlações entre as variáveis, recorrendo, como foi oportunamente referido, ao coeficiente de correlação *Rho*, de Spearman.

2.2. Associação estatística entre as capacidades dinâmicas

A análise da associação estatística entre as capacidades dinâmicas permitirá, em complemento com a deteção da estrutura de frequências, identificar definitivamente o eventual padrão de uso e de mobilização das capacidades dinâmicas pelas empresas especializadas em serviços. Como já foi lembrado, esta análise finalizará o procedimento indutivo e estabelece a base a partir da qual obtêm pertinência as hipóteses levantadas no capítulo da metodologia sobre a existência de relações estatisticamente significativas entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas.

O cálculo do coeficiente de correlação de Spearman resultou em associações entre todas as capacidades dinâmicas entre si (ver Tabela 10). Todas estas relações possuem elevado nível de significância estatística ($p < 0,01$).

As relações entre as variáveis comprovam que o conjunto das capacidades dinâmicas mobilizadas pelos gestores das empresas estudadas se influenciam

mutuamente, formando uma rede, ou um sistema cuja dinâmica se situa no ajustamento das forças de relação entre as capacidades dinâmicas na sua globalidade, o qual é diverso, como vimos ao longo da descrição estatística. Propomos, portanto, que, dentro da lógica dos sistemas evolutivos complexos, olhemos para a Tabela 10 imaginando uma variação interna constante, imprevisível, complexa e aparentemente caótica, das forças e do sentido das relações. O pressuposto subjacente ao estudo das capacidades dinâmicas sob a perspetiva evolutiva é precisamente o da riqueza das relações que, em última instância, definem a estrutura e a cultura organizacionais. Veremos, no próximo ponto, se definem igualmente o *fitness evolutivo* das organizações.

Tabela 10 - Correlação entre as capacidades dinâmicas

	Empreendedorismo	Innovativeness	Aprendizagem	Flexibilidade Estratégica	Inovação
Empreendedorismo					
Innovativeness	,594				
Aprendizagem	,458	,512			
Flexibilidade Estratégica	,376	,466	,674		
Inovação	,509	,608	,521	,658	
Marca	,190	,375	,497	,625	,525

Por enquanto, e para rematar a abordagem indutiva, importa chamar à análise as proposições destacadas oportunamente da literatura especializada (ver Tabela 11).

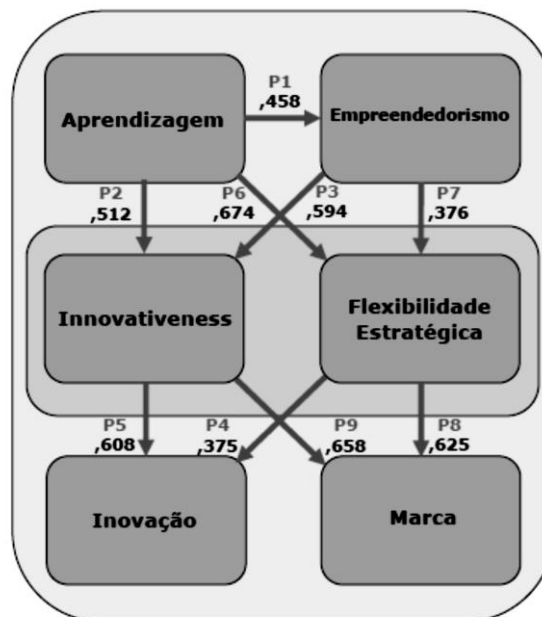
Voltamos a lembrar que a presença da confrontação das proposições do estudo com os dados neste momento do relatório explica-se pela necessidade de se cumprir o percurso indutivo até ao final antes de se formalizar as hipóteses finais que guiarão o procedimento dedutivo subsequente.

Tabela 11 - Avaliação da pertinência das proposições do estudo

Proposições	Rho ($p < 0,01$)	Resultado
P1 – a aprendizagem exerce uma influência positiva no empreendedorismo.	,458	Aprovada
P2 – a aprendizagem exerce uma influência positiva na innovativeness.	,512	Aprovada
P3 – o empreendedorismo exerce uma influência positiva na innovativeness.	,594	Aprovada
P4 – a innovativeness exerce uma influência positiva na marca.	,375	Aprovada
P5 – a innovativeness exerce uma influência positiva na inovação.	,608	Aprovada
P6 – a aprendizagem exerce uma influência positiva na flexibilidade estratégica.	,674	Aprovada
P7 – o empreendedorismo exerce uma influência positiva na flexibilidade estratégica.	,376	Aprovada
P8 – a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na marca.	,625	Aprovada
P9 – a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na inovação.	,658	Aprovada

Assim, podemos, desde já, representar as relações encontradas no nosso modelo teórico, especificamente no nível meso, organizacional, da realidade das capacidades dinâmicas (ver Figura 3).

Figura 3 - Padrão relacional das capacidades dinâmicas



2.3. Relação entre o padrão percebido e as características das empresas e dos gestores

Conforme proposto no início do nosso estudo, a análise das relações entre as capacidades dinâmicas e as características sócio-profissionais dos gestores e o *core business* das empresas justifica-se, no primeiro caso, pelo pressuposto das microfundações das capacidades dinâmicas, que tem merecido por parte dos investigadores uma atenção especial nos últimos tempos, conforme lembram Helfat e Peteraf (2015) – além disso, inclui-se no modelo de análise a dimensão fundamental da psicologia e da cultura do gestor, ou o nível micro da vida das organizações, que é a fonte genotípica da cultura organizacional – e, no segundo caso, pelo pressuposto da existência de uma variação radical entre o tipo de empresas e o seu modelo de ajustamento às necessidades de integração no meio macroeconómico, conforme a tese de Pfeffer e Salancik (1977:18) apresentada no final do ponto anterior.

Nesta análise pretende-se fornecer informações que sirvam para aprovar ou rejeitar as proposições segundo as quais, *a implementação das capacidades dinâmicas varia consoante o perfil socioprofissional dos gestores* (Proposição 0') e *consoante o core business das empresas* (Proposição 0'').

O cálculo do coeficiente de associação *Rho* não detetou relações estatisticamente significativas entre as capacidades dinâmicas, o *core business* das empresas e as características sócio-profissionais dos gestores. Para aprofundar esta análise realizou-se o teste de Qui-quadrado, cuja principal força consiste precisamente na medição das associações entre variáveis nominais e variáveis ordinais. Este teste também não encontrou associação estatística entre o tipo de empresas (*core business*) e as capacidades dinâmicas.

O teste de Qui-quadrado encontrou associações geralmente negativas ligeiras entre as capacidades dinâmicas e 1) a posição do gestor na empresa e 2) a alteração do número de trabalhadores nos últimos três anos (ver Tabela 12).

Face a este resultado, deve-se concluir que as características funcionais das empresas não tiveram influência na percepção das características e dos efeitos das capacidades dinâmicas por parte dos gestores em comparação com o que se passa com as

empresas concorrentes. Deve-se igualmente concluir que, de entre as características sócio-profissionais dos gestores, apenas a sua posição dentro da empresa influencia a percepção das capacidades dinâmicas.

Tabela 12 - Associações entre as características da amostra e as capacidades dinâmicas

	Empreendedorismo	Innovativeness	Aprendizagem	Flexibilidade Estratégica	Inovação	Marca
Posição do gestor na empresa	-0,101*	-0,219*	-0,273*	-0,234*	-0,157*	-0,319*
Alteração do número de trabalhadores nos últimos três anos	-0,046*	-0,030*	0,100*	-0,011*	-0,178*	-0,072*

(* $p < 0,01$ – qui-quadrado; coeficiente gama)

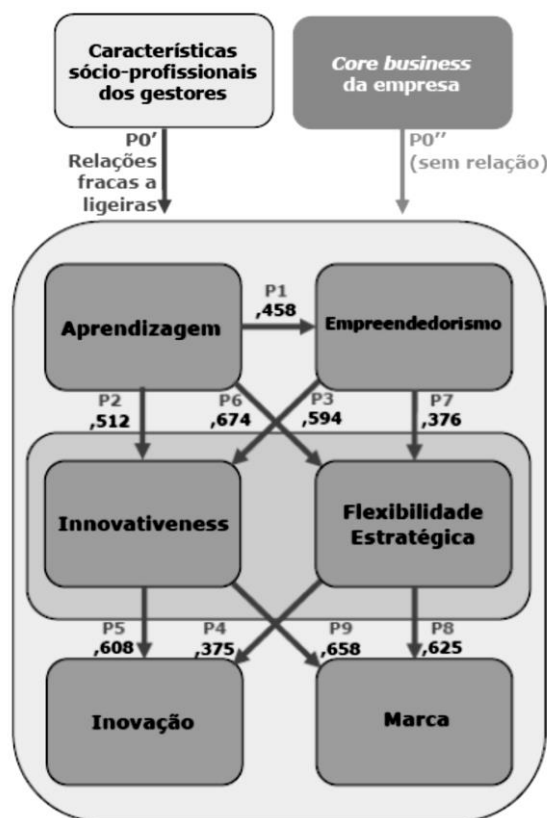
Em termos específicos, a posição do gestor tem uma relação negativa com a percepção das capacidades dinâmicas. Isto significa que quanto mais elevado for o estatuto do gestor, mais a sua percepção sobre as características e os efeitos das capacidades dinâmicas é negativa, e vice-versa, os gestores com menor estatuto têm tendência a perceber essas características e esses efeitos com maior otimismo. Não é possível saber se esta variação tem a haver com algumas razões concretas de índole cognitiva, por exemplo, como a questão da hubris do gestor, ou até o poder de decisão, que poderá tornar o gestor com estatuto mais elevado um avaliador mais exigente, não significando que seja mais pessimista; pelo sentido contrário, poderá igualmente conjecturar-se que os gestores com menos posição e, logo, menos responsabilidades, tenderão a olhar para as capacidades dinâmicas ou até para as questões relativas à competitividade e à concorrência com maior liberdade e/ou ligeireza. Seja como for, sem uma abordagem de observação mais próxima, estas referências não passam de conjecturas.

Já no que respeita à influência, embora na maior parte das vezes fraca, da alteração do número de trabalhadores nos últimos três anos na percepção das capacidades dinâmicas, a única pista que os dados sugerem tem a ver com a direção revelada pelo coeficiente gama. Esta direção, sendo sobretudo negativa, significa que o aumento do número de trabalhadores está diretamente relacionado com a percepção mais negativa das capacidades dinâmicas e vice-versa, a diminuição do número de trabalhadores relaciona-se com níveis mais elevados de percepção das capacidades dinâmicas. A única relação positiva, que é

mais forte do que as restantes, sugere que o aumento do número de pessoas faz aumentar os recursos de conhecimento – não se sabe se provenientes da entrada de mais conhecimento, trazido pelos trabalhadores ou se, por exemplo, significa aumento das necessidades de formação na empresa e correspondente realização de *workshops* ou de ações de formação. Como se disse, sem dados mais abrangentes estas observações não passam de conjecturas.

Neste ponto do nosso trabalho temos os dados suficientes para desenhar com mais rigor o padrão das capacidades dinâmicas. Com a análise das relações entre as frequências obtidas sobre as percepções das capacidades dinâmicas e as características relacionadas com a gestão dos recursos (neste caso, a alteração do número de recursos humanos) e com a questão da gestão geral da empresa (a posição do gestor dentro da empresa), podemos acrescentar no nosso modelo as relações entre o nível micro e o nível meso da realidade da dinâmica organizacional (ver Figura 4).

Figura 4 - Padrão de relações entre o nível micro e o nível meso



A análise das relações entre as características sócio-profissionais e o tipo de empresa face à percepção das capacidades dinâmicas permite avaliar a pertinência das proposições P0' e P0''. Conforme podemos ver de forma sistematizada na Tabela 13, a Proposição P0' foi rejeitada, enquanto a proposição P0'' foi aprovada.

Tabela 13 - Pertinência das proposições P0' e P0''

Proposições	Rho ($p < 0,01$)	Resultado
P0' – Relação entre as capacidades dinâmicas e o tipo de empresa (<i>core business</i>)	–	Reprovada
P0'' – Relação entre as capacidades dinâmicas e as características sócio-profissionais	Υ ($p < 0,01$)*	Aprovada
– Posição do gestor na empresa	-0,101 / -0,319	
– Alteração do número de trabalhadores	-0,030 / 0,100	

* χ^2

A avaliação das proposições P0' e P0'' permite-nos resumir a fase indutiva que procurou descrever as variáveis independentes e analisar as relações entre elas com o objetivo de destacar um padrão. A descrição e a análise realizadas até agora forneceram-nos indicadores preciosos que ajudarão a compreender melhor as forças que poderão condicionar de modo decisivo os efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas de serviços em Portugal. Antes de avançarmos para o próximo e decisivo ponto, importa resumir as principais conclusões obtidas na fase indutiva, o que poderá ser feito através da articulação de todas as proposições propostas no início.²³

Assim, o padrão revelado pelas medidas de tendência central, pelo cálculo dos scores e pela medição das relações entre as variáveis independentes e entre estas e as características sócio-profissionais dos gestores e as características das empresas vem dar

²³ Para além da deteção de padrões na realidade, uma das principais características do procedimento indutivo é sustentar a elaboração de hipóteses a serem consideradas em estudos futuros. A seu tempo, veremos algumas destas eventuais hipóteses sugeridas pelos dados.

razão à tese de Helfat *et al.* (2007) segundo a qual, no âmbito do estudo das capacidades dinâmicas da empresa num quadro evolutivo, as organizações participam de preocupações comuns que se refletem num padrão dinâmico que conhece ajustamentos estratégicos de empresa para empresa mas que, no seu cerne, é *igual* em todas as empresas pertencentes ao mesmo setor. A verificação desta tese no presente trabalho constitui a confirmação do pressuposto básico do nosso estudo – a Proposição 0. A variação das formas de operacionalização (e não da essência) das capacidades dinâmicas serviu de apoio à formulação das duas proposições derivadas desta, a Proposição 0', segundo a qual, a variação das formas de operacionalização das capacidades dinâmicas varia com o tipo de empresa e a Proposição 0'', segundo a qual essa mesma operacionalização varia conforme as características sócio-profissionais dos gestores. Como acabámos de ver, a primeira destas proposições não colhe apoio nos dados, enquanto a segunda colhe. Isto significa que a forma como as capacidades dinâmicas são operacionalizadas é influenciada pelo tipo de função e de estatuto que o gestor possui dentro da empresa. Outro fator de variação da operacionalização das capacidades dinâmicas identificado foi a alteração no número de funcionários, que não se pode imputar totalmente nem às características da empresa (*core business*) nem às características sócio-profissionais dos gestores, e que exerce influência na capacidade de aprendizagem da empresa.

No contexto da dinâmica operacional das capacidades dinâmicas, estas são realizadas em articulação constante entre si, formando uma espécie de tecido estratégico cujos componentes só obtêm sentido em termos relativos, como a análise correlacional comprovou. No final, esta relatividade reflete-se numa *composição* em que o compasso é marcado pelas necessidades de adaptação aos constrangimentos, que são comuns, mas que são encarados e confrontados de modo peculiar por cada empresa. Esta *configuração* complexa, estando associada à visão estratégica, transforma-se naquilo a que Mouzas e Ford (2009) chamaram *constituições*, quando se referem às redes industriais. Na verdade, o simples facto de os gestores das empresas terem alguma noção ou perceção sobre o que os concorrentes pensam, fazem ou querem comprova a velha máxima que diz que nenhuma empresa é uma ilha.

A questão que se levanta neste ponto é: que tipo de influência exerce o padrão de perceção das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa? A hipótese que surge agora com toda a legitimidade e que tinha sido condicionalmente avançada *deduz* que as

capacidades dinâmicas exercem uma influência positiva no desempenho das empresas (H_1). O ponto seguinte pretende verificar a verdade desta hipótese.

3. Que tipo de influência exerce o padrão de percepção das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa?

A verificação da verdade da hipótese que deduz da eventualidade de as percepções tidas pelos gestores sobre as características e sobre os efeitos das capacidades dinâmicas mobilizadas nas suas empresas exercerem uma influência positiva no desempenho destas mesmas empresas pressupõe a descrição das percepções que os gestores têm sobre o desempenho. Sendo assim, começaremos por descrever estas percepções e, em seguida, analisaremos as eventuais relações entre elas e as percepções anteriormente obtidas sobre as capacidades dinâmicas.

3.1. Níveis de desempenho percebidos

A percepção dos níveis de desempenho por parte dos gestores centra-se no atributo “Melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,702-0,863$, $SE = 0,035-0,048$). Esta tendência é confirmada pelo score total obtido na escala ($\Sigma = 13791$), o qual recai no intervalo 4 da escala de Likert, conforme representado na Tabela 7. Os scores parciais oscilam entre $\Sigma = 1064$ e $\Sigma = 1276$ (ver Gráfico 66).

A partir da leitura do Gráfico 66 depreendem-se algumas questões que merecem uma atenção especial. Vê-se perfeitamente três “categorias” de scores – uma mais baixa, que inclui scores entre 1064 e 1099, outra intermediária, com scores entre 1121 e 1150 e uma mais elevada, com scores entre 1229 e 1276. Esta última destaca-se da anterior por 79 pontos de diferença e revela uma centralização das percepções mais positivas na conservação e na satisfação dos clientes. Enquanto isso, a categoria anterior, com percepções mais moderadas, centra-se no aumento da presença no mercado e destaca-se da anterior por 22 pontos. Finalmente, as percepções menos positivas concentram-se na categoria relacionada com o aumento da rentabilidade e do retorno financeiro.

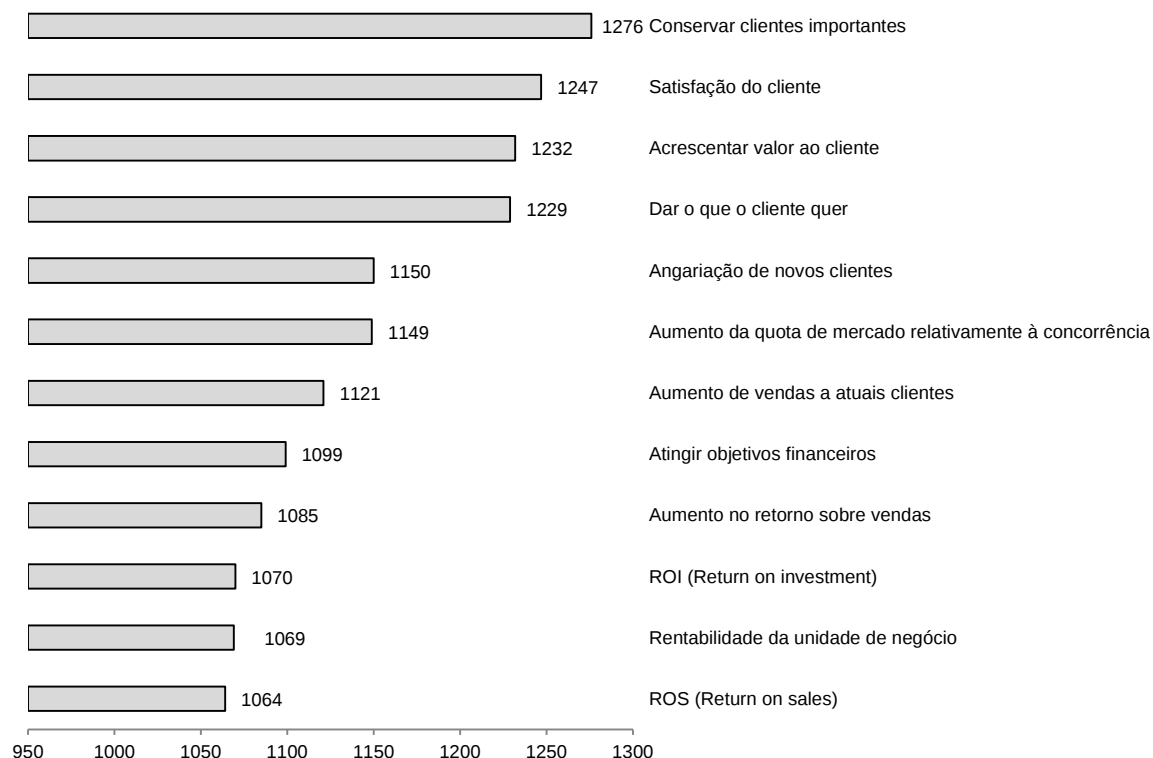


Gráfico 66 - Scores da percepção sobre o Desempenho

Em síntese, as percepções dos gestores relativas ao desempenho por comparação com a concorrência indicam que a sua preocupação essencial é a satisfação do cliente, aparecendo em segundo plano a melhoria da posição no mercado, nomeadamente, pela angariação de novos clientes e pelo aumento de vendas aos clientes existentes, e, no final, o cumprimento dos objetivos financeiros, por via do retorno do investimento nas vendas. Nesta descrição geral destaca-se a lógica de intervenção das empresas no sentido de adquirem vantagens competitivas. Isto é, os gestores percebem que a aquisição das vantagens competitivas passa pela conquista de quotas de mercado antes dos – ou aos – concorrentes, e, esta conquista depende das *capacidades* das empresas de satisfazerem os clientes. Em suma, a obtenção de vantagens competitivas obriga e implica a *variação dos processos de mudança e de criação* para se responder aos desejos e às necessidades dos clientes, sugerindo-se, portanto, que é nesta *variação fenotípica*, como lembraram Nelson & Winter (1982) e Arthur (2015), que está a fonte da aquisição e manutenção de

vantagens competitivas. A descrição em pormenor das percepções dos gestores poderá ajudar a compreender que atitudes denotam essa necessidade de variação e correspondente ajustamento entre os processos dinâmicos ou as rotinas organizacionais e as necessidades do meio (clientes e mercado em geral).

As percepções sobre o desempenho comparativamente à concorrência foram descritas em três subescalas: a da “Satisfação do cliente”, a do “Ambiente competitivo”, e a da “Rentabilidade atual”. Os próximos pontos descrevem cada uma destas dimensões do desempenho.

3.1.1. Percepção sobre a “Satisfação do cliente”

A subescala que descreve as percepções dos gestores sobre a “Satisfação do cliente” revela a tendência das respostas em exclusivo no atributo “Melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,629-0,719$, $SE = 0,035-0,040$). O *score* total desta subescala situa-se em $\Sigma = 4984$, variando entre o *score* mínimo de $\Sigma = 1229$ e o máximo de $\Sigma = 1276$, (ver Gráfico 67).

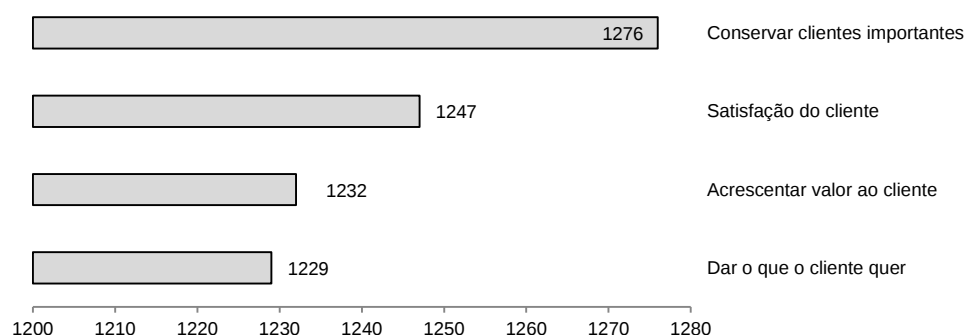


Gráfico 67 - Percepção da "Satisfação do cliente"

Mais de dois terços dos gestores inquiridos (77,6%) têm a percepção de que as suas empresas são melhores (64,8%) ou muito melhores (12,8) do que a concorrência em “satisfazer os clientes” (ver Gráfico 68). Apesar disso, um quinto deles (20,6%) não percebe diferenças em comparação com a concorrência neste aspeto. Há ainda uma

pequena percentagem de respondentes (1,9%) que percebe que as suas empresas são piores do que as empresas que competem com elas nesta particularidade.

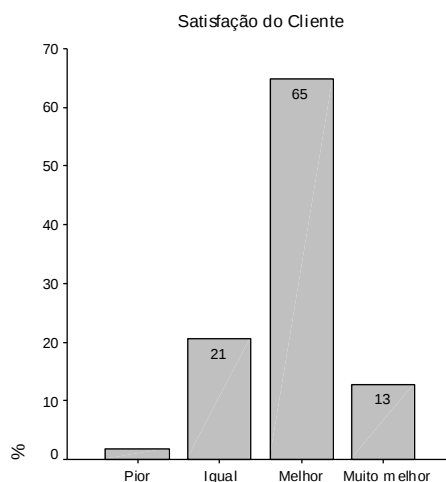


Gráfico 68 – Percepção acerca da satisfação do cliente

Os resultados são muito semelhantes em relação à percepção sobre o “acrescimento de valor ao cliente” (ver Gráfico 69).

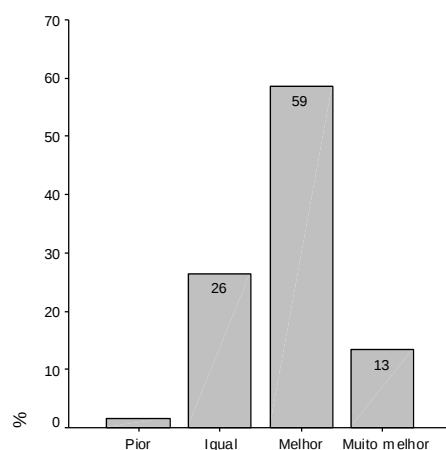


Gráfico 69 - Percepção sobre o crescimento de valor ao cliente

A maioria da amostra (72%) tem a percepção de que as suas empresas são melhores (58,6%) ou muito melhores (13,4%) do que as suas concorrentes nesta questão. Porém, mais de um quarto dos gestores (26,5%) percebe igualdade entre as empresas e uma pequena percentagem (1,6%) percebe que as suas empresas lidam pior com esta função do que as empresas concorrentes.

No que respeita a “dar ao cliente o que ele quer”, mais de metade dos respondentes (53%) tem a percepção de que as empresas que representam são melhores do que a concorrência (ver Gráfico 70). Mais de meia centena deles (16,2%) percebe mesmo que as suas empresas são muito melhores do que suas concorrentes neste aspeto particular. Há, contudo, uma percentagem importante (28,3%) de respondentes que não perceciona diferenças entre os dois tipos de empresas.

Os dados mostram ainda que 2,5% dos gestores acredita que as suas empresas são piores em dar aos clientes o que eles querem do que as empresas suas concorrentes.

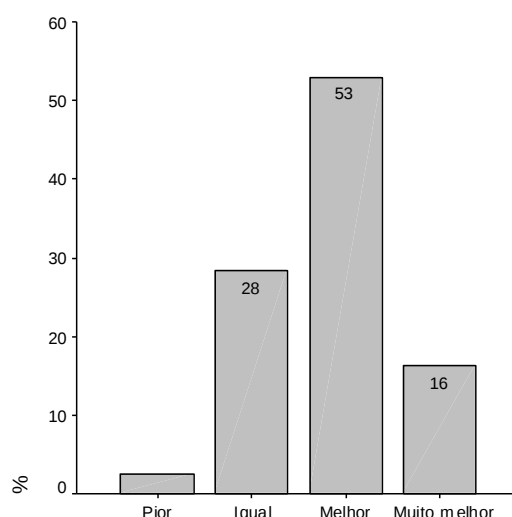


Gráfico 70 - Percepção sobre a questão de dar ao cliente o que ele quer

O padrão das percepções em relação às questões anteriores repete-se na questão sobre a “conservação dos clientes importantes”. Como podemos ver pelo Gráfico 71, quase três quartos dos gestores têm a percepção de que as suas empresas são melhores (50,8%) ou muito melhores (23,4%) do que a concorrência em conservarem os seus clientes importantes.

Contrariamente ao que se observou nas questões anteriores, não há quem tenha a percepção de que as empresas visadas lidem pior do que empresas concorrentes neste particular. Há, porém, mais de um quarto da amostra (25,9%) que percebe que as suas empresas lidam da mesma forma que a concorrência com este aspeto.

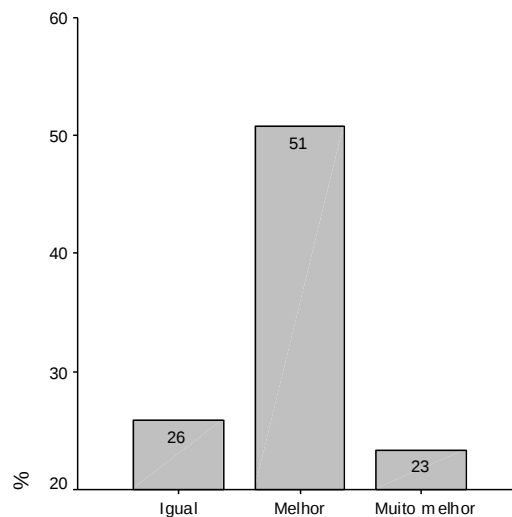


Gráfico 71 - Percepção sobre a conservação de clientes importantes

3.1.2. Percepção sobre o “Ambiente Competitivo”

A subescala que descreve as percepções dos gestores sobre o “Ambiente competitivo” revela uma tendência bimodal, dividindo-se entre os atributos “Igual” ($M_o = 3$, $\sigma = 0,737-0,837$, $SE = 0,041-0,047$) e “Melhor” ($M_o = 4$, $\sigma = 0,721-0,767$, $SE = 0,040-0,043$). O *score* total desta subescala situa-se em $\Sigma = 4505$, variando entre o *score* mínimo de $\Sigma = 1085$ e o máximo de $\Sigma = 1150$, (ver Gráfico 72).

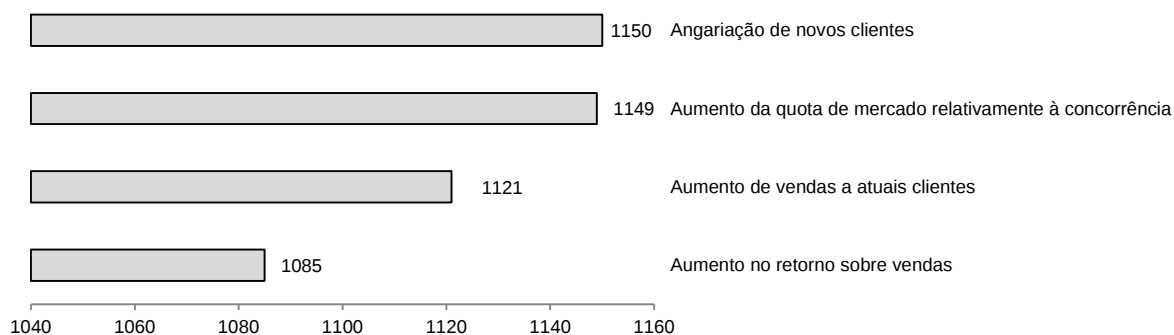


Gráfico 72 - Percepções dos gestores sobre o "Ambiente competitivo"

Observando em pormenor, vê-se que a maioria dos gestores (54,8%) tem a percepção de que as suas empresas são melhores (46,4%) ou muito melhores (8,4%) na questão de “aumentar a quota de mercado” relativamente à concorrência (ver Gráfico 73). A restante percentagem divide-se entre aqueles que percebem que tanto umas como outras empresas lidam com esta questão da mesma forma (39,9%) e os que têm a percepção de que as suas empresas lidam pior com esta questão do que a concorrência (5,3%).

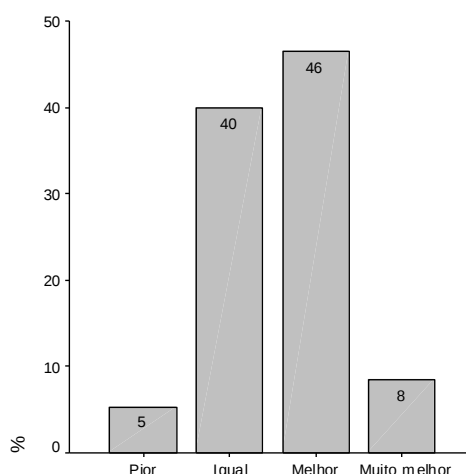


Gráfico 73 - Percepção do aumento da quota de mercado

Como podemos ver pelo Gráfico 74, o “aumento no retorno sobre as vendas” é percebido como sendo melhor nas empresas representadas pelos respondentes do que nas

empresas concorrentes (40,2%), havendo mesmo quem pense que é muito melhor (4,4%). Por outro lado, 44,5% dos gestores têm a percepção de que este aspecto se reflete da mesma maneira entre umas e outras empresas. Por seu turno, mais de um décimo da amostra (10,9%) tem a percepção de que o aumento no retorno sobre as vendas é pior nas suas empresas do que na concorrência.

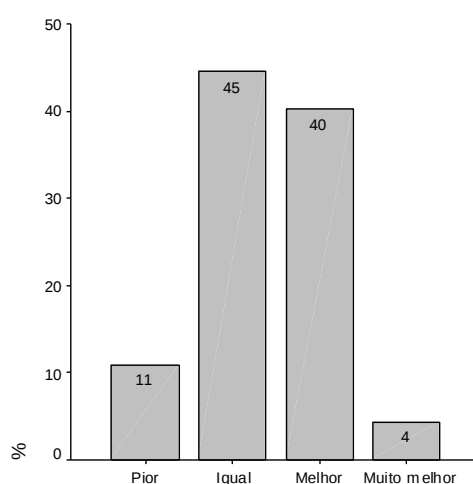


Gráfico 74 - Percepção do aumento no retorno sobre vendas

No que se refere à “angariação de novos clientes”, um pouco mais de metade dos respondentes (54,2%) tem a percepção de que esta é melhor (43,6%) ou muito melhor (10,6%) nas suas empresas do que nas concorrentes (ver Gráfico 75). Contudo, 39,3% dos gestores acha que essa angariação é igual numa e noutras empresas. No plano negativo, há 6,5% de respondentes que têm a percepção de que as suas empresas são piores do que a concorrência neste aspeto.

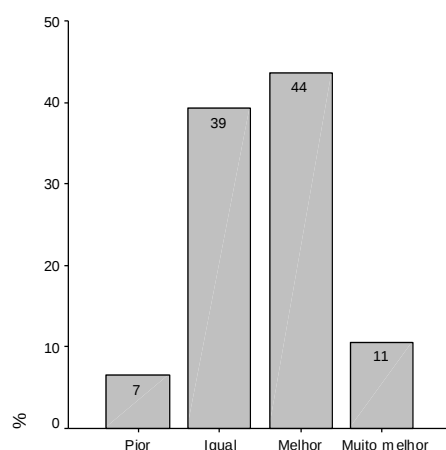


Gráfico 75 - Percepção da angariação de novos clientes

Menos de metade dos gestores (49,2%) têm a percepção de que as suas empresas são melhores (38,3%) ou muito melhores (10,9%) do que as suas concorrentes no que respeita ao “aumento de vendas a atuais clientes” (ver Gráfico 76). Perto desta percentagem, 40,5% dos respondentes acreditam que não há diferenças neste aspeto. Há ainda mais de um décimo da amostra (10,3%) que têm a percepção de que as empresas que representam são piores (9,7%) ou muito piores (0,6%) do que as suas concorrentes nesta questão.

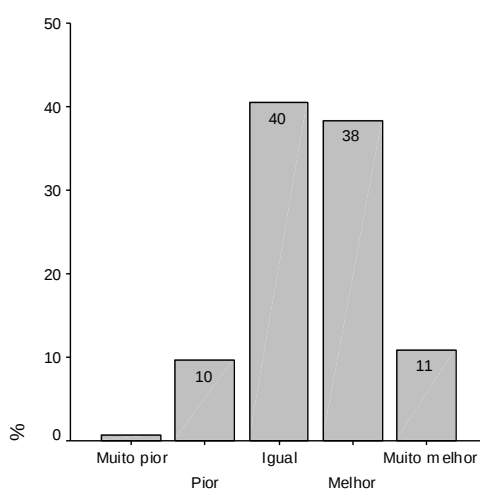


Gráfico 76 - Percepção do aumento de vendas a atuais clientes

3.1.3. Percepção da “Rentabilidade atual”

A subescala que descreve as percepções dos gestores sobre a “Rentabilidade atual” revela a tendência das respostas centradas no atributo “Igual” ($M_o = 3$, $\sigma = 0,785-0,850$, $SE = 0,044-0,047$). O *score* total desta subescala situa-se em $\Sigma = 4302$, variando entre o *score* mínimo de $\Sigma = 1064$ e o máximo de $\Sigma = 1099$, (ver Gráfico 77).

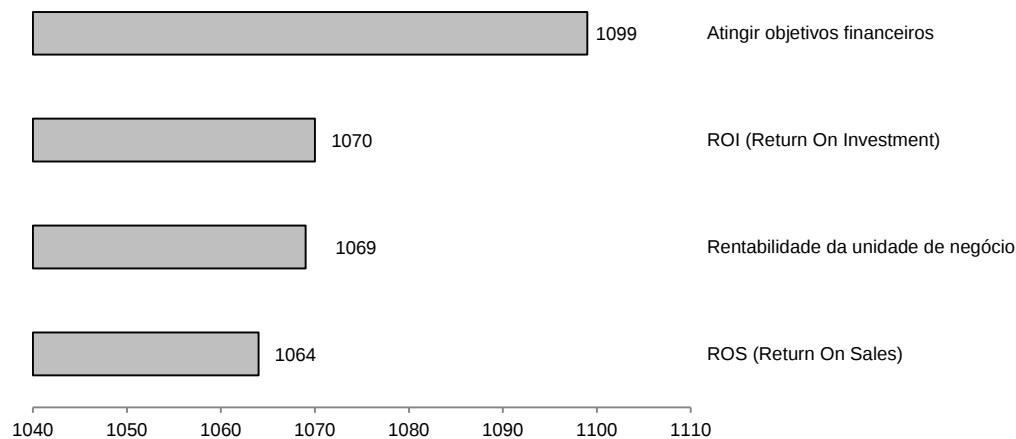


Gráfico 77 - Percepções dos gestores sobre a “Rentabilidade atual”

Como se pode ver pelo Gráfico 78, em relação à percepção da “rentabilidade da unidade de negócio”, os respondentes dividiram as suas percepções sobretudo entre aqueles que percebem que as suas empresas obtêm rentabilidade igual à concorrência (41,7%) e os que entendem que obtêm melhor rentabilidade (39,9%). Nos extremos, há 4% de respondentes que percebem que as suas empresas obtêm muito melhor rentabilidade do que as da concorrência e 14,3% que têm a percepção de que as suas empresas, pelo contrário, têm pior (13,7%) ou muito pior (0,6%) rentabilidade que a concorrência.

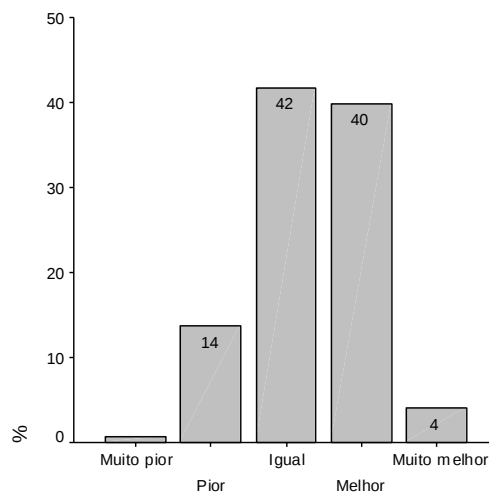


Gráfico 78 - Percepção sobre a rentabilidade da unidade de negócio

O “retorno sobre o investimento – ROI” é percebido como sendo essencialmente igual (40,8%) ao que é obtido pela concorrência (ver Gráfico 79). Apesar desta percentagem, há 38,6% dos gestores que percebem melhor ROI em comparação com as empresas concorrentes e 5,3% que têm a percepção de que ele é muito melhor. No plano oposto, 14,6% da amostra têm a percepção de que as suas empresas obtêm pior ROI do que a concorrência, havendo mesmo quem pense que obtêm um ROI muito pior (0,6%).

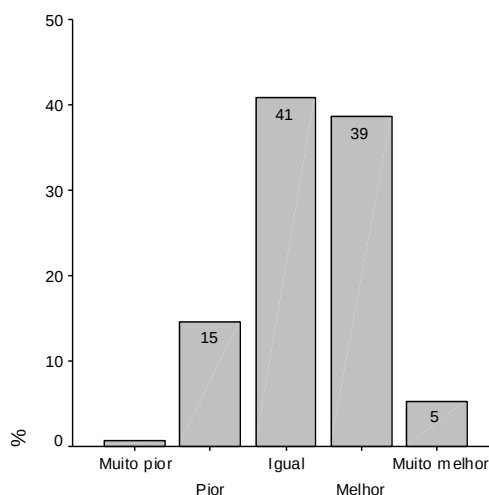


Gráfico 79 - Percepção do ROI (Return On Investment)

Questionados sobre as percepções em relação ao “retorno nas vendas – ROS”, os gestores mostraram resultados muito semelhantes aos anteriores (ver Gráfico 80). No

plano positivo, 42,9% deles revelam ter a percepção de que as suas empresas obtêm melhores (36,4%) ou muito melhores (6,5%) retornos do que a concorrência. Por sua vez, 39,6% dos gestores percebe retorno igual. No plano negativo, 17,4% dos respondentes percebe retornos piores (16,8%) ou muito piores (0,6%) do que a concorrência.

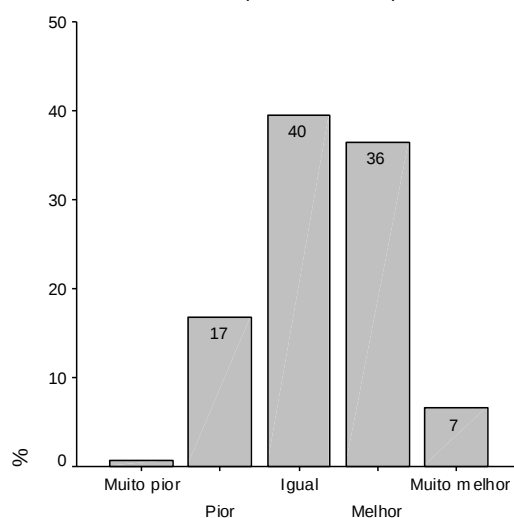


Gráfico 80 - Percepção do ROS (Return On Sales)

Quanto à percepção sobre o “atingir os objetivos financeiros”, quase metade dos respondentes refere ter a percepção de que as suas empresas os atingem melhor (41,7%) ou muito melhor (7,8%) do que as empresas suas concorrentes (ver Gráfico 81). Há 37,7% da amostra que revela ter a percepção de que as suas empresas atingem estes objetivos da mesma forma que a concorrência. Percepção mais negativa têm 12,8% dos gestores, os quais entendem que as suas empresas atingem pior (10,6%) ou muito pior esses objetivos do que a concorrência.

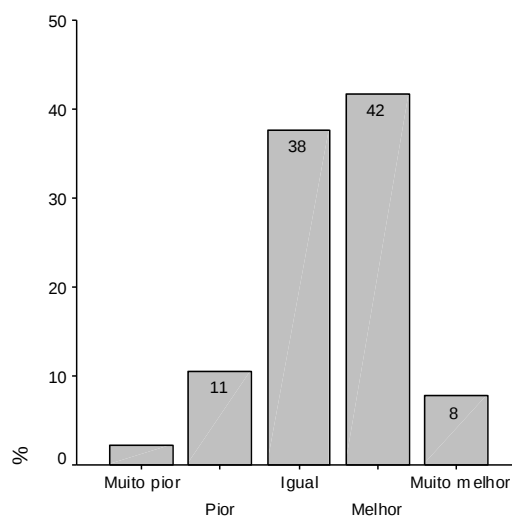


Gráfico 81 - Percepção sobre o "Atingir dos objetivos financeiros"

A comparação do desempenho entre as empresas incluídas no estudo e as empresas concorrentes – naturalmente, algumas delas poderão também concorrer entre si por vantagens competitivas – feita pelos gestores é algo ambivalente. Pela leitura global dos dados, ficamos com a impressão que, tanto o desempenho das empresas como a mobilização e gestão das capacidades dinâmicas são dimensões da vida das organizações que não colhem concordância total, mesmo que as intenções e os objetivos sejam os mesmos, ou seja, se reflitam nas categorias representadas nas três subescalas da percepção do desempenho – a satisfação do cliente, a aquisição de vantagem competitiva e a rentabilidade do negócio. Esta simultaneidade entre o comum e o específico, o padrão e o desvio, a determinação e a indeterminação gera necessariamente tensões ao nível da gestão estratégica e dos processos de tomada de decisão. No final, o que a análise das percepções dos gestores mostra melhor não é tanto a realidade dos comportamentos económicos, mas sim a interpretação psicológica, cognitiva e prática desses comportamentos. Por outras palavras, os gestores mostram-nos como *constroem a realidade económica* através da *performance organizacional*. Será caso para concordar que é através desta *performatividade* que a economia, enquanto prática social e *praxis* científica, é ela própria uma fonte de invenção técnica e de inovação social (Faulhaber &

Baumol, 1988; Callon, 2007), conforme se exprime na epígrafe que escolhemos para colocar no início do presente relatório.

A forma como essa *performatividade* se traduz em realidades económicas concretas poderá ser explicada em grande medida para relação entre os processos organizacionais e o crescimento da organização. Embora implicitamente, este acabou por ser o pressuposto latente de toda a nossa investigação. É por isso que, aproximando-nos do final, temos que aproveitar a ocasião para estudar essa relação. Especificando “processos organizacionais” como “capacidades dinâmicas” e “crescimento” como “desempenho”, cremos poder analisar a influência das capacidades dinâmicas no desempenho das organizações e, neste sentido, a influência do *fitness técnico* no *fitness evolutivo*.

A partir deste ponto veremos como as capacidades dinâmicas mobilizadas pelas empresas de serviços influenciam o seu desempenho.

3.2.Relação entre os níveis de desempenho percebido e as capacidades dinâmicas

Conforme lembrámos no início da abordagem dedutiva, logo na introdução deste ponto do trabalho, a questão “que tipo de influência exerce o padrão de percepção das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa?” remeteu para a resposta hipotética segundo a qual *as capacidades dinâmicas exercem uma influência positiva no desempenho das empresas*.

Para encontrarmos apoio nos dados para testar esta hipótese, analisámos as relações entre as variáveis calculando, num primeiro momento, o coeficiente *Rho* de Spearman, e, num segundo momento, aplicando o teste de Qui-quadrado. Ambas as medidas são apropriadas à análise de distribuições não normais ou não paramétricas.

O cálculo do coeficiente *Rho* identificou uma correlação positiva estatisticamente significativa ($p < 0,01$) entre a percepção das capacidades dinâmicas e a percepção do desempenho das empresas (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Correlação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho

Spearman's Rho		Desempenho
Capacidades Dinâmicas	Correlation Coefficient	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321

** Correlation is significant at the 0.01 level

Conforme se mostra na Tabela 15, o resultado do *Rho* de Spearman foi confirmado pelo teste Qui-quadrado, que revela uma associação estatisticamente significativa (5174,321; $p < 0,01$) entre a percepção das capacidades dinâmicas e a percepção do desempenho.

Tabela 15 – Teste Qui-quadrado

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5174,321 ^a	2001	,000
Likelihood Ratio	1550,561	2001	1,000
Linear-by-Linear Association	129,121	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Como se pode ver pela Tabela 16, o coeficiente *gama* indica uma associação forte com orientação positiva (0,515; $p < 0,01$).

Tabela 16 - Coeficiente Gama

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,515	,030	17,272	,000
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Estas medidas revelam, portanto, que há uma influência positiva das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas de serviços em Portugal. As medidas de associação e de correlação mostram valores que, apesar de diferentes, revelam a mesma orientação e força. O teste de Qui-quadrado revela um valor muito diferente do valor crítico de ausência de associação ao qual corresponde a hipótese nula (H_0), e, o facto de não haver uma única célula com valor acima de 5 garante a fiabilidade da medida. A hipótese nula é, portanto, rejeitada.

Sendo assim, podemos afirmar com segurança que os gestores têm (presente de modo latente) a percepção de que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente o desempenho das empresas. Para o contexto do nosso estudo, isto significa que a hipótese alternativa (H_1) é validada, ou seja, *as capacidades dinâmicas exercem uma influência positiva no desempenho das empresas*.

Para analisarmos com mais pormenor a estrutura subjacente a esta hipótese, calculou-se o coeficiente de correlação de Spearman e realizou-se o teste de Qui-quadrado com complemento da medida da simetria do coeficiente *gama* nas relações entre cada uma das capacidades dinâmicas e o desempenho. O objetivo destes cálculos é testar as hipóteses alternativas derivadas da H_1 , ou seja, as hipóteses segundo as quais: a capacidade dinâmica Aprendizagem exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1a}); a capacidade dinâmica Empreendedorismo exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1b}); a capacidade dinâmica *Innovativeness* exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1c}); a capacidade dinâmica Flexibilidade Estratégica exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1d}); a capacidade dinâmica Inovação exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1e}); e a capacidade dinâmica Marca exerce uma influência positiva no desempenho (H_{1f}).

Como mostra a Tabela 17, o cálculo do coeficiente *Rho* identificou correlações positivas estatisticamente significativa ($p < 0,01$) entre a percepção de cada uma das capacidades dinâmicas e a percepção do desempenho das empresas. Os coeficientes de correlação variam entre 0,301 na relação entre o empreendedorismo e o desempenho e 0,638 na relação entre marca e desempenho.

Tabela 17 - Correlações entre cada uma das capacidades dinâmicas e o desempenho

Capacidades Dinâmicas			Desempenho
Spearman's rho	Empreendedorismo	Correlation Coefficient	,301**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321
	Innovativeness	Correlation Coefficient	,373**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321
	Aprendizagem	Correlation Coefficient	,551**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321
	Flexibilidade	Correlation Coefficient	,591**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321
	Inovação	Correlation Coefficient	,539**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321
	Marca	Correlation Coefficient	,638**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	321

** Correlation is significant at the 0.01 level

Como se pode ver através da Tabela 18, as medidas do *Rho* de Spearman são confirmadas tanto pelo teste Qui-quadrado ($\chi = 738,618-1207.204$; $p < 0,01$) como pelo coeficiente *gamma* ($\gamma = 0,243-0,536$; $SE = 0,032-0,044$).

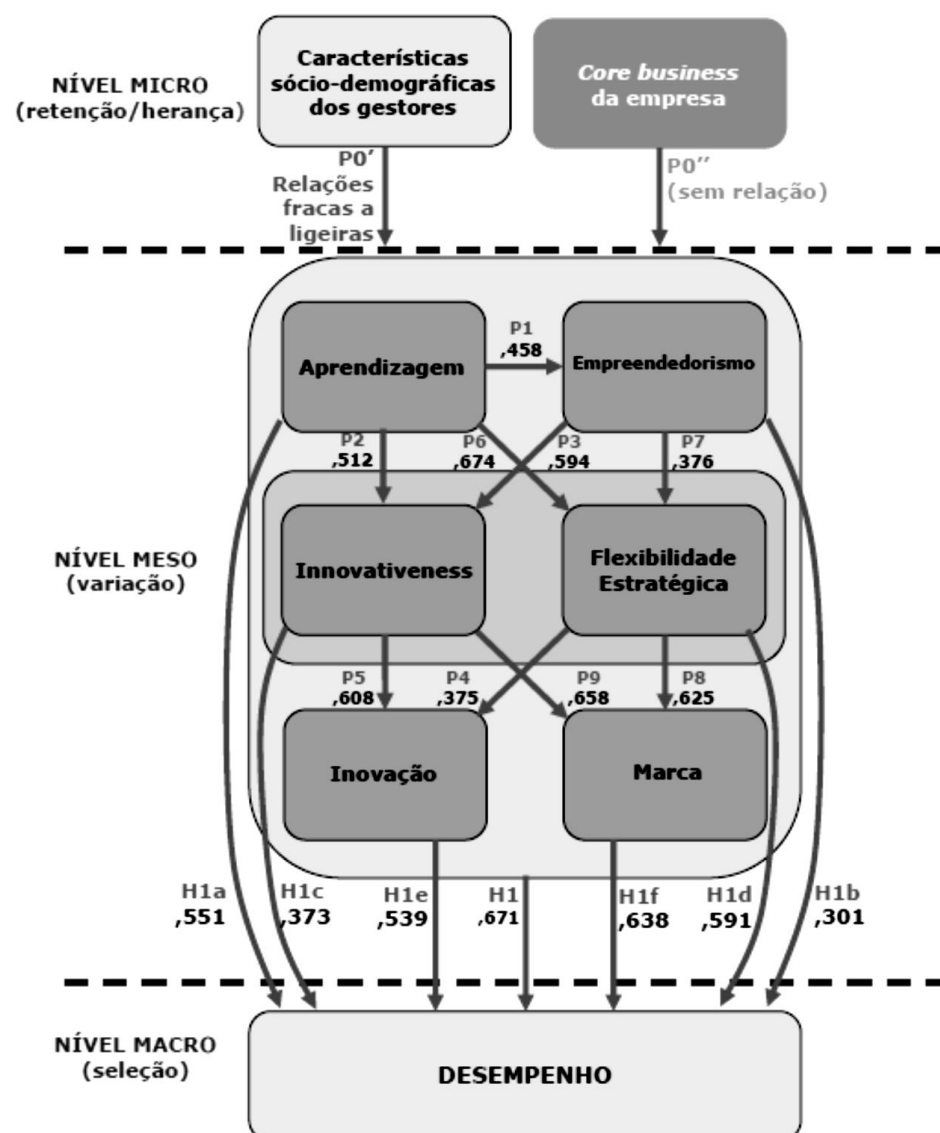
Tabela 18 - Teste Qui-quadrado

Capacidades dinâmicas	Pearson Chi-Square			Gamma	
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	Asymp. Std. Error
Empreendedorismo	738,618 ^a	319	,000	,243	,044
Innovativeness	897,188 ^a	406	,000	,306	,044
Aprendizagem	2651,819	841	,000	,435	,037
Flexibilidade estratégica	2325,110	870	,000	,450	,032
Inovação	1655,870	638	,000	,415	,034
Marca	1207,204	377	,000	,536	,034
N of Valid Cases		321			

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

O coeficiente *gama* foi calculado como medida complementar ao qui-quadrado, significando que o erro padrão associado garante a manutenção de todos os valores encontrados tanto pelo Qui-quadrado como pelo coeficiente *gama* dentro da margem de erro de 5%, garantindo, portanto, a manutenção do intervalo de confiança de 95%. Posto isto, resta concluir que as hipóteses do estudo foram todas validadas pelas medidas de correlação e pelo teste de Qui-quadrado. Estamos, portanto, em condições de concluir o nosso modelo teórico (ver Figura 5).

Figura 5 - Relações do modelo teórico validadas pelos dados



CAPÍTULO IV

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise revelaram que as empresas do setor dos serviços partilham um padrão de mobilização e de desenvolvimento das capacidades dinâmicas que tem reflexo positivo no seu *fitness evolutivo*. A tese subjacente a estes resultados comunga da ideia de que, embora estrategicamente e funcionalmente diversas, as organizações partilham das mesmas preocupações e mobilizam o mesmo tipo de recursos e capacidades para lidarem com os desafios do meio, contrariando-se a tese fundamental de Pfeffer e Salancik (1997), segundo a qual as empresas não partilham de padrões de intervenção estratégica.

A análise das relações entre as capacidades dinâmicas entre si e entre as capacidades dinâmicas e o desempenho mostrou que as proposições e as hipóteses formuladas possuem pertinência. Nos parágrafos seguintes compara-se os resultados encontrados com os que foram revelados por outros estudos.

— “A aprendizagem prediz de forma estatisticamente significativa o Empreendedorismo” (P1). Segundo Balasubramanian e Lieberman (2010), as taxas de aprendizagem variam consideravelmente entre os setores e são maiores nas indústrias com maior investigação e desenvolvimento, publicidade e intensidade de capital. Taxas mais altas de aprendizagem estão associadas a maior rentabilidade entre as empresas do setor. É a visão dos empreendedores e a integração das suas capacidades que fazem a diferença no desenvolvimento destas. Para Zahra *et al.* (2006), os empreendedores estão no centro do processo pelo qual as empresas geram os recursos materiais e desenvolvem as capacidades dinâmicas para transformá-las ao longo do tempo. Dos resultados obtidos no nosso estudo, este é um dos mais significativos ao nível dos fatores de competitividade e inovação, são responsáveis por um impacto muito significativo nas capacidades de empreendedorismo de uma empresa. Assim, existe uma necessidade de uma visão de gestão no pensamento sobre o mercado competitivo da empresa e da trajetória da sua evolução futura. A aprendizagem torna os recursos mais empreendedores, inovadores e ágeis e em troca são suscetíveis de proporcionar a vantagem competitiva que as empresas

procuram. Os dados obtidos no nosso estudo são de que a aprendizagem tem um impacto significativo ao nível do empreendedorismo.

_ “A aprendizagem exerce uma influência positiva na *innovativeness*” (P2) e “o empreendedorismo exerce uma influência positiva na *innovativeness*” (P3). A capacidade da empresa para entender e responder às novas tecnologias ou oportunismo tecnológico é fundamental (Srinivasan *et al.*, 2002). A capacidade de uma empresa aceitar o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais é fundamental para a sua capacidade de inovar e a chave para alcançar um desempenho organizacional. Na literatura temos vários autores que sugerem a importância do conhecimento, como o principal recurso para o processo de inovação que a empresa controla para atingir um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentável. Este conhecimento permite-lhes torneir os problemas, selecionar, integrar e complementar informações, criando inteligência e respostas (Lichtenthaler, 2009; Miller & Breton-Miller, 2006). O papel da liderança na implementação da estratégia é importante (Voola & O’Cass, 2010), assim como a capacidade de liderança estratégica (Voola *et al.*, 2004), nas relações e estratégias/ estratégicas do desempenho competitivo. A capacidade de implementar novas ideias, produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001) é fundamental no incentivo a novas estratégias dentro da organização, inovação dos recursos existentes e implementação de projetos que permitam à empresa empreender-se para segmentos mais aliciantes com maior participação na quota de mercado. Também a atividade empreendedora é como um processo de descoberta de factos e melhores meios de explorar oportunidades, assim, aplicando esses conhecimentos aumentam os lucros, a rentabilidade e a probabilidade de sobrevivência obtendo uma vantagem competitiva. Os dados obtidos no nosso estudo são de que a aprendizagem tem um impacto significativo ao nível do empreendedorismo e na capacidade de inovar. Assim, a interpretação de novas informações será facilitada se existirem informações estratégicas e esta informação estiver processada, interiorizada e convertida em conhecimento tendo efeitos positivos na inovação, o que se confirma no nosso estudo.

_ “A aprendizagem exerce uma influência positiva na flexibilidade estratégica” (P6) e o empreendedorismo exerce uma influência positiva na flexibilidade estratégica” (P7). Salerno (1993) afirma que as definições de flexibilidade estão ligadas à capacidade de um sistema produtivo de alterar o seu estado em termos de adaptação sazonal, de acordo com

a procura e a diferenciação no tempo, a adaptação às falhas, referente à gestão das variabilidades do sistema, e a adaptação a erros de previsão. Para Lei *et al.* (2001), a empresa define a sua estratégia, a sua flexibilidade e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. No que diz respeito à aprendizagem, Eisenhardt *et al.* (2010) defendem que os líderes eficazes podem gerir a contradição cognitiva inerente a eficiência de equilíbrio e flexibilidade, por confiar no pensamento de ordem superior e especialização, e que o melhor desempenho em ambientes dinâmicos depende do equilíbrio eficaz, da eficiência e da flexibilidade. Os ambientes mais competitivos estão relacionados com um maior dinamismo nas operações da empresa e dos seus concorrentes para criar, vender bens e serviços, na perspetiva de uma vantagem competitiva. Este processo pode ser considerado um tipo de cultura organizacional, resultante de grandes mudanças no desenvolvimento estratégico que, por sinal, influencia positivamente na aprendizagem contínua, ao incentivar e adotar novas ideias advindas de seus colaboradores empenhados e seguros de que estão a fazer a coisa certa. No entanto, estas atitudes não representam impactos significativos em diferentes dimensões da flexibilidade por considerar que as empresas não adotam este tipo de prática em conjunto aos seus colaboradores, porque estas práticas são previamente definidas pela alta gestão. E a participação dos colaboradores faz-se apenas na dinamização para fins de estratégia empresarial e não no estímulo do coletivo. A capacidade de prever os gostos dos clientes e das ações da concorrência, permitindo a independência dos colaboradores de primeira linha na resolução dos problemas não habituais, a interpretação de novas informações e o consenso para as alterações estratégicas mais importantes, será facilitada se existirem informações estratégicas e esta informação estiver processada, interiorizada e convertida em conhecimento, tendo efeitos positivos na flexibilização, o que se confirma no nosso estudo.

— “A innovativeness exerce uma influência positiva na marca” (P4) e “a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na marca” (P8). Os dados do estudo de Vijande *et al.* (2012) sugerem que um sistema de gestão da Marca, ajuda as empresas a um melhor desempenho do que os seus concorrentes e que a orientação de mercado e capacidade de inovação são antecedentes fundamentais para o desenvolvimento do sistema. Para Weerd-Nederhof *et al.* (2008), muitas empresas atribuem um papel central para a função de desenvolvimento de novos produtos (novas

marcas) para acelerar a resposta do mercado, ao ato de melhorar a qualidade do produto, aumentando a eficiência de produção, à construção de competências essenciais e ao aumento da capacidade de inovação. Este equilíbrio de eficácia operacional de curto prazo e flexibilidade estratégica de longo prazo requer uma visão exata de desempenho no desenvolvimento de novos produtos, em ambas as dimensões. Este comportamento organizacional procura associar a capacidade de inovar com a flexibilidade estratégica e com o contributo para a vantagem de posicionamento de uma empresa. Procura manter a sua reputação no mercado competitivo, satisfação do cliente e a lealdade por parte destes, publicitando ofertas variadas de produtos e serviços, ativos intangíveis que interessem a concorrência e aos clientes, significando um desafio enfrentado pelas organizações. Assim, a *innovativeness* em conjunto com a flexibilidade pode ser orientada para a marca, em busca de competitividade, conforme o nosso estudo confirma.

— “A *innovativeness* exerce uma influência positiva na inovação” (P5) e “a flexibilidade estratégica exerce uma influência positiva na inovação” (P9). De acordo com Rosenbusch *et al.* (2011), a inovação tem um efeito positivo sobre o desempenho das pequenas e médias empresas. Uma orientação na inovação tem efeitos mais positivos sobre o desempenho da empresa, quando se dedicam mais recursos para investimentos em I&D. O contexto cultural em que as empresas se inserem opera impactos na relação inovação-desempenho. O mesmo acontece com a capacidade de inovar, como a capacidade de implementar novas ideias, produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001). A melhoria de processos e técnicas ajudam ao desenvolvimento da equipa criando uma base e uma linguagem comum que facilita a comunicação funcional e promove a inovação. Assim, as empresas deverão levar em linha de conta, que uma boa formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras, o recurso a um manual de procedimentos operacionais e a independência dos colaboradores de primeira linha promove a inovação da organização. Estas capacidades são associadas à habilidade de desenvolver novas capacidades e de melhoria. Conforme afirma Burlamaqui e Proença (2003), a habilidade da firma em se reposicionar no meio ambiente, à medida que esta evolui, estão no “interior” do que se pode denominar de “flexibilidade estratégica”. No entanto, porque a inovação é a geração e a aceitação de ideias e processos, que são novos para a empresa (Garcia & Calantone, 2002), as atividades inovadoras são delimitadas por processos e rotinas existentes dentro da organização. As rotinas são os repositórios da

aprendizagem organizacional passada. Por outras palavras, o que uma empresa aprende a fazer, ela faz repetidamente até que uma mudança se mostre necessária (Khavul *et al.*, 2010). As empresas acumulam mais experiência e tornam-se mais eficientes em empregar os seus conhecimentos, o autorreforço de aprendizagem gera mais atividades exploradoras (Benner & Tushman, 2003). Uma vez que a capacidade tecnológica promove a exploração a um ritmo acelerado, um nível moderado de capacidade tecnológica é o ideal para a inovação exploratória. As empresas com fortes capacidades tecnológicas devem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitam reconfigurar os seus recursos e adaptar-se às mudanças de ambientes (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). A flexibilidade estratégica, como um tipo de capacidade dinâmica, pode ajudar as empresas a melhor posicionar e utilizar recursos e quebrar rotinas operacionais existentes. Desta forma, as empresas com orientação de mercado direcionado para a inovação, apresentam atitudes que viabilizam a construção multidimensional da interatividade e a flexibilidade na dinâmica do mercado com produtos que empreendam valores antes da concorrência, agindo pró-ativamente aos desafios ambientais, repassando aos clientes a conscientização empresarial às causas que manifestam o reconhecimento das boas práticas de cidadania (Baker & Sinkula, 2005) diante dos diversos tipos de clientes, gerando valores através de recursos inimitáveis. Assim, *Innovativeness*, ao contrário de inovação, não é um fim em si mesmo, mas um meio para atingir um fim (Quintas, 2012) aliado à habilidade da firma em se reposicionar no meio ambiente, o que o nosso estudo confirma.

Finalmente, “as capacidades dinâmicas exercem uma influência positiva no desempenho” (H1). Segundo Oliver e Holzinger (2008), as capacidades dinâmicas sustentam e melhoram a credibilidade, o posicionamento, a eficiência e o desempenho da empresa. Sirmon e Hitt (2009) sugerem a importância das decisões estratégicas para construir, integrar e reconfigurar recursos, competências organizacionais, onde a investigação empírica indica que as dimensões da gestão das capacidades dinâmicas afetam o desempenho. Se esses recursos são valiosos para o consumidor, difíceis de imitar, alcançar ou aplicar por outros, a longo prazo, eles formam as bases de uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho económico superior.

Em relação à aprendizagem, de acordo com a definição adotada para este estudo estará relacionada com o desempenho da empresa e influencia positivamente o

Empreendedorismo, a *Innovativeness* e a Flexibilidade Estratégica, conforme sugerido pelas perspectivas de Hunt e Morgan (1996), Baker e Sinkula (1999) e Balasubramanian e Lieberman (2010), e que o nosso estudo confirma.

No que concerne ao empreendedorismo este também influencia o desempenho. Para Zahra *et al.* (2006), as empresas empreendedoras criam, definem, descobrem e exploram as oportunidades frequentemente à frente dos seus rivais, criando valor para as empresas. A maioria dos estudos empíricos sobre este assunto estabelecem uma relação dinâmica de reforço mútuo entre a experiência destes grupos empresariais, através do conhecimento, obtendo um efeito positivo sobre o desempenho económico.

No que toca à inovação, os nossos resultados apontam para a influência desta no desempenho empresarial. A inovação também é uma importante função de gestão, pois está ligada ao desempenho do negócio e é considerada uma relação positiva e direta (Han *et al.*, 1998) e é cada vez mais um importante meio de sobrevivência e não apenas de crescimento, confrontada com a intensificação da concorrência e incerteza do ambiente. Embora as empresas possam não ser capazes de sustentar lucros superiores a partir de uma inovação, elas são capazes de usar as suas habilidades e os seus recursos para inovar continuamente. Da mesma forma, os recursos superiores da empresa podem traduzir-se no sucesso de novos produtos, permitindo à empresa aumentar a sua quota de mercado e, assim, obter uma vantagem competitiva.

Relativamente ao efeito da capacidade de inovar, esta tem um impacto significativo indireto, através da marca e da inovação, ao nível do desempenho, de acordo com o nosso estudo.

Estes resultados estão de acordo com a definição de que a capacidade de inovar pode ser definida como a capacidade de implementar novas ideias, produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001) através de *branding*, que é uma forma de comunicação e, como todas as comunicações, pode ser manipuladora (Ven, 2008). Os empreendedores otimistas tendem a ver novas oportunidades onde quer que olhem e precisam tomar decisões, quais as metas que pretendem atingir, quais as que são realizáveis a fim de maximizar o potencial para a sobrevivência e para o sucesso a longo prazo. O nosso estudo confirma esta perspectiva.

Estas capacidades serão potenciadas pela flexibilidade que se torna justificada pela necessidade de adaptação dos sistemas produtivos a situações inesperadas, a chamada gestão de variabilidades. Salerno (1993, 1995) e Bresciani (1997) salientam para o fato de que as necessidades de flexibilidade não são iguais para todas as empresas, bem como não são alcançadas pelo mesmo modo.

Como os dados sugeriram, os gestores percebem que a aquisição de vantagens competitivas implica a conquista de quotas de mercado e as capacidades dinâmicas ajudam a esta conquista porque fornecem um manancial de ajustamento às condições do meio que permite, por seu turno, um ajustamento à dimensão cognitiva do gestor, o qual, devido a esta possibilidade, poderá estimular a diferenciação e variação dos tais processos de criação de que falam Nelson e Winter (1982) e Arthur (2015) e que são responsáveis pela aquisição de vantagens competitivas. Mais uma vez, a variação fenotípica associa-se à variação genotípica para, no conjunto, promoverem a estabilidade do sistema mantendo-o integrado no conjunto de sistemas que constituem, por seu turno, sistemas sucessivamente mais abrangentes e que, no final, visto de cima, revelam um padrão variado, multicolor, mas ainda assim ordenado e estável. Em síntese, é por via da variação que os sistemas promovem a sua própria estabilidade e sobrevivem. Deste modo, como os dados sobre a influência das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas sugerem, quanto mais flexíveis forem as estratégias de adaptação, mais robustas elas são. Neste ponto, a teoria de base de Pfeffer e Salancik (1977), que rejeita a regulação exagerada dos processos organizacionais como forma de adaptação à mudança, revela-se incontornável. Já quanto ao aspeto de a flexibilização estratégica ter que ser guiada pela extrema diversificação, a qual, por sua vez, impede a definição de um padrão, os dados do nosso estudo mostram o contrário, concordando com a ideia enunciada por Helfat *et al.* (2007) segundo a qual as realizações das capacidades dinâmicas em contextos partilhados refletem-se numa estrutura que, em última instância, traduz a proximidade entre diversas visões estratégicas, formando um padrão de ajustamento ao meio que, no final, resulta em processos de seleção que determinam a sobrevivência ou a morte do sistema.

Como resumo-síntese destes dois pressupostos ajustados ao nosso problema de estudo, concluímos que a perceção dos efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas é o resultado de uma *reflexão pessoal*, por parte do gestor, simultaneamente sobre a integração das práticas específicas da empresa em questão no conjunto de

possibilidades práticas comuns a todas as empresas e sobre o grau de liberdade promovido pela forma como cada gestor percebe a sua quota parte de influência na variação das estratégias adotadas para realizar essa integração.

No final, a interferência dos três níveis de realidade demonstrou ter razão de ser. Vimos que: 1) as capacidades dinâmicas formam um padrão relacional, o que remete para a estabilidade do sistema, 2) elas são variadas na estratégia que as promove e mobiliza, o que remete para a evolução e a autopoiesis do sistema, 3) são relativamente influenciadas pelos agentes, o que remete para a cultura, a cognição e a aprendizagem, e 4) produzem efeitos positivos no desempenho das empresas, o que remete para a sua função positiva na aquisição de vantagens competitivas.

Todos estes resultados devem, contudo, ser situados numa estrutura menos visível e que poderá ser decisiva na análise deste problema (aqui ou noutro estudo qualquer): a questão incontornável da subjetividade do processo de perceção do real. O que é que isto quer dizer, especificamente em relação ao problema do nosso estudo? Quer dizer que a perceção dos efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas não explica nem demonstra os efeitos das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas. A única coisa que as perceções explicam e demonstram é a natureza das próprias perceções, isto é, a forma como elas acabam por revelar estilos de pensar sobre o real, neste caso, sobre a mobilização das capacidades dinâmicas. Há um fenómeno psicológico relacionado com a gestão da personalidade, relacionado de alguma forma com a gestão das impressões (cf. Goffman), que é bastante controverso, que os seus teorizadores chamam de princípio das “ilusões positivas” (Taylor & Brown, 1988). Este princípio é uma característica normal no modo de pensar humano e consiste em o sujeito construir sobre si próprio perceções irrealistas e demasiado positivas. Taylor e Brown (1988) identificaram três destas ilusões: as autoavaliações irrealisticamente positivas, as perceções exageradas de controlo e de mestria e o otimismo irrealista. Adequada ao nosso estudo, esta teoria significa que, sobre questões que tocam especificamente na imagem e na mobilização de estratégias consideradas positivas e expetáveis pela generalidade dos gestores, em especial se essas questões implicarem uma comparação com pares, poderá haver lugar à interferência destas “ilusões positivas” nas respostas a essas questões. E como é que sabemos se isto se passa? Primeiramente, a crer nos autores da teoria, os quais *induziram* esta suportando-se em observações empíricas, essas ilusões são características

comuns a todos os indivíduos mentalmente saudáveis, ou seja, são características da espécie, são antropológicas. Em segundo lugar, a melhor forma de analisar isso no nosso estudo é procurar as respostas por item que atingiram *scores* mais elevados. A partir de uma observação inicial do conjunto dos dados, reparámos que foram poucos os itens em que os *scores* ultrapassaram a frequência 1200. Focando-nos neste número, encontrámos apenas oito itens com valores dentro deste critério. Cinco deles formavam o total de perguntas sobre a capacidade dinâmica “Marca” e os outros três centravam-se em aspetos particulares da capacidade “Inovação”. Uma seleção mais apertada fez com que escolhêssemos os itens com frequências superiores a 1260, considerando que os itens dentro deste valor distanciavam-se dos restantes por diferenças substanciais. Por via deste critério, restaram três itens: “reputação da empresa” ($\Sigma = 1292$), “satisfação do cliente” ($\Sigma = 1285$) e “imagem da empresa” ($\Sigma = 1266$). Ora, considerando que os *scores* mais elevados significam que os respondentes selecionaram atributos mais elevados da escala de Likert, como “Melhor” e “Muito melhor”, que se revelam pela Moda mínima de 4 e de variâncias entre 2 e 5, isto significa que, nestes aspetos particulares, os gestores têm a perceção de que *as suas empresas são sobretudo melhores que as concorrentes* na 1) reputação, na 2) capacidade de satisfazer os clientes e 3) na imagem. Este exercício não é suficiente para comprovar ou infirmar uma tendência clara de manifestação de ilusões positivas, mas, este tema merece ser estudado como qualquer outro.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação foi motivada pela questão comum às abordagens evolutivas do estudo dos comportamentos e dos sistemas económicos, que aborda a forma *como a adaptação, através de determinadas capacidades e rotinas, varia na população diversa de empresas*. A motivação que subjaz à nossa intenção de estudar este problema radica na intenção de percebermos se há ou não padrões de uso de estratégias e de processos apoiados por capacidades específicas que sirvam como meios de dinamização e de modificação dos recursos com a intenção de se promover e manter o crescimento. A possibilidade de existência de padrões de uso das capacidades dinâmicas entre empresas com *core business* diferentes situadas num mesmo meio ou contexto não é, de todo, uma ideia consensual. Pudemos ver que as posições sobre este assunto são diametralmente opostas. No âmbito desta oposição, seleccionámos duas que representam muito bem esta oposição, a de Pfeffer e Salancik (1977) e a de Helfat *et al.* (2007). Embora os primeiros autores não se refiram diretamente às capacidades dinâmicas, eles aludem a elas através da ideia, que aliás constitui a estrutura que liga a globalidade das suas obras, segundo a qual, para as organizações se adaptarem eficientemente ao ambiente externo, elas devem ser internamente desenhadas de modo a permitir a flexibilização dos recursos para poderem reagir aos constrangimentos com a expedição necessária. Nesta ideia, como vemos, concentram-se elementos da teoria evolutiva e da teoria baseada nos recursos, na qual a teoria das capacidades dinâmicas assenta. Quanto aos últimos autores referidos, o seu trabalho é dos mais completos sobre o tema do nosso estudo e foi afluído dentro da medida necessária ao longo do capítulo de enquadramento teórico.

Enfim, as posições dos autores são ora a favor da existência de um padrão de ajustamento aos desafios do meio envolvente das organizações (Helfat *et al.*, 2007) ora contra (Pfeffer & Salancik, 1977).

Na tentativa de perceber qual destas posições está mais ajustada à noção da economia como sistema adaptativo complexo, conforme defendido pela Perspetiva de Santa Fé de Arthur (2013, 2015), a figura maior do Programa Económico do Instituto, e,

por inerência, a sua estruturação em hierarquias sobrepostas, que convidam à descrição e análise de uma ontologia dos processos económicos que envolva os níveis mais facilmente identificáveis dos sistemas, ou seja, os níveis micro (individual, psicológico, subjetivo, emocional, dotado de racionalidade limitada), meso (organizacional, processual, prático, tensional) e macro (natural, global, dinâmico, evolutivo, imprevisível, caótico), e que permita vislumbrar a ligação destes níveis, revelando a rede de influência que os associa e que, no final, sugere a existência, de facto de um padrão que importa identificar e destacar. Foi com esta necessidade em mente que propusemos estudar o problema da existência ou não de um padrão que ligasse os três níveis da realidade da realização das capacidades dinâmicas de maneira a podermos envolver no mesmo projeto de investigação os três níveis da ontologia das capacidades dinâmicas. Deste modo contribuiríamos, não apenas para a realização de uma ontologia das capacidades dinâmicas, mas contribuiríamos igualmente para o enquadramento desta ontologia numa ontologia mais ampla, que envolve todos os sistemas vivos, que é a que associa a informação e a prática, ou seja, a relação genótipo-fenótipo. Os gestores e as organizações proporcionalmente variáveis nestas duas dimensões, representariam, por assim dizer, o genótipo (o nível micro, que possui a informação genética da empresa) e o fenótipo (o nível meso, que possui a dimensão física para realizar na prática o que se decide fazer com a informação). No final, o nível macro constitui o plano onde indivíduo e organização exercem a sua vida.

Todos estes elementos foram tidos em conta na hora de se escolher um campo de investigação. Este teria que representar a dinâmica do mundo atual – o que é bem patente nos serviços, que praticamente variam consoante o cliente e, muitas das vezes resultam da própria interação, e, logo, a sua predefinição aparece como algo estranho – teria que representar a variação orgânica/organizacional – que é uma das principais senão mesmo a principal característica da vida biológica – e, simultaneamente, participar com outros campos de práticas e ideias semelhantes. Ora, a área de atividade dos serviços inclui todos estes critérios. Foi com esta convicção que selecionámos um conjunto de empresas da área dos serviços a laborar em Portugal.

Selecionado o caso de estudo, procurámos perceber eventuais padrões de implementação das capacidades das empresas e analisar a perceção dos agentes responsáveis por essa implementação dos seus efeitos na aquisição de vantagens

competitivas. Procurámos com isto, identificar eventuais padrões de implementação das capacidades dinâmicas, que se sobrepusessem à diversificação estratégica, e indagar sobre os efeitos desse padrão no desempenho das organizações.

O percurso para conseguir isto passou pelo levantamento das percepções tidas pelos gestores das empresas selecionadas acerca da mobilização das capacidades dinâmicas das empresas e acerca dos impactos desta mobilização no desempenho destas últimas, para detetarmos se os gestores percebem nas capacidades dinâmicas utensílios úteis e eficazes para a aquisição de vantagens competitivas.

Tomando a perspectiva ontológica como referência de problematização, detetámos três pressupostos principais relacionados com o problemas de estudo: 1) um certo conjunto de capacidades dinâmicas é *partilhado* pelas empresas no seu trabalho de ajustamento aos desafios do meio; 2) estas capacidades dinâmicas *variam* muito por força das fundações cognitivas de índole psicológica e por isso refletem estilos específicos de gestão estratégica; 3) a influência das capacidades no desempenho das empresas é sobretudo definida pela percepção que os gestores constroem sobre não apenas os efeitos das capacidades dinâmicas no crescimento da empresa, mas também sobre o seu próprio papel na mobilização das capacidades, ou seja, a percepção da influência das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas é necessariamente o resultado de uma reflexão centrada na pessoa do indivíduo que percebe.

As implicações do nosso estudo são relevantes para os gestores que querem formular e implementar estratégias. A nossa investigação fornece dados para a gestão dos fatores de competitividade e inovação no desempenho das empresas. Além disso, a complementaridade entre a abordagem indutiva e a dedutiva levou à identificação de novos problemas suscitados pelos dados que poderão revelar ser de extrema importância nas investigações no âmbito da gestão. De facto, conforme a análise correlacional mostrou, para além das relações entre as capacidades dinâmicas que foram estudadas, foram identificadas mais relações, nomeadamente, entre as capacidades: aprendizagem e inovação; empreendedorismo e marca, innovativeness e flexibilidade estratégica, inovação e marca, empreendedorismo e inovação, e aprendizagem e marca. Estas relações poderão ser transformadas em hipóteses de estudo; vimos igualmente que a análise correlacional mostrou relações positivas entre as variáveis. Uma hipótese de estudo

adicional passaria por aprofundar ao pormenor a relação de dependência de cada uma das capacidades dinâmicas em relação a uma ou a várias outra(s); vimos, também, que há características que influenciam a mobilização das capacidades dinâmicas que não cabem nem no critério *core business* nem no critério “características sócio-profissionais dos gestores”, mas remetem para outro nível de análise, relacionado com a gestão das relações de trabalho (o caso do aumento do número de colaboradores, que mostrou ter relação com a capacidade aprendizagem). Sendo os trabalhadores recursos fundamentais para o desenvolvimento do *fitness técnico* e, por correspondência, do *fitness evolutivo*, a inclusão de questões relacionadas com o seu desempenho, com as condições de trabalho, com a questão da saúde e do risco, etc. poderiam aumentar em grande extensão o conhecimento sobre o problema da gestão das capacidades dinâmicas. Ora, no que diz respeito precisamente à gestão das capacidades dinâmicas, a deteção de relações entre as características sócio-profissionais dos gestores e a realização das capacidades dinâmicas sugeriu que poderia detetar-se mais revelações significativas sobre as microfundações destas. A diversificação das características sócio-profissionais e a inclusão de variáveis de carácter sociodemográfico beneficiaria necessariamente o conhecimento sobre a interferência dos regimes e dos estilos de liderança na dinamização das capacidades da empresa. Os fatores de ordem demográfica, ademais, revelaram ser significativos em diversos estudos, como oportunamente vimos.

A enumeração destes novos problemas mostra, simultaneamente, uma força e uma fraqueza do presente estudo. Por um lado, foi devido à sua força que o estudo identificou estas lacunas e sugeriu novos caminhos a explorar, por outro lado, o facto de se tratar de lacunas significa que estas questões escaparam ao estudo.

Consideramos que todas estas induções são pertinentes e merecem ser levadas em conta em futuros estudos. Quanto ao estudo presente, ele revelou sobretudo que, tal como Helfat *et al.* (2007) referiram, *a inclusão das empresas num contexto histórico-geográfico revela-se num padrão, embora diverso, marcado pela partilha das mesmas preocupações perante desafios adaptativos similares que se refletem num padrão, também ele diverso de ajustamento ao meio através das capacidades dinâmicas, as quais têm reflexo direto no fitness evolutivo da empresa.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.
- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities and performance links. *Managerial Decision Economics*, 29 (6), 489-502.
- Abernathy, W.J. (1978). *The Productivity Dilemma Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Acs, Z.J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *American Economic Review*, 78 (4), 678-690.
- Adler, P. S., Benner, M., James, D., Paul, J., Osono, E., Staats, B., Takeuchi, H. *et al.* (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, 27 (2), 99-113.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10 (1), 43-68.
- Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011–1025.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E., & Baker, T. (1997). Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research?. In D.L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 377-400). Chicago, IL: Upstart Publishing Company.
- Allen, C., Angeler, D., Garmestani, A., Gunderson, L. & Holling, C.S. (2014). Panarchy: Theory and Application. *Ecosystems*, Nebraska Cooperative Fish & Wildlife Research Unit - Staff Publications. Paper 127. Disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/ncfwrustaff/127>
- Almeida, F. (1999). *Marketing em serviços educacionais: um estudo sobre as técnicas mercadológicas aplicadas pelas escolas privadas em ensino fundamental no Distrito*

Federal. Dissertação de mestrado, Departamento de Administração, UnB, Brasília, Brasil.

Amit, R., & Zott, C.L. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.

Anderson, P., & Tushman, M.L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.

Argote & Todorova, G. (2007). Organizational Learning: Review and Future Directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 193-234). New York: John Wiley & Sons.

Argyris, C. (1996), Prologue: toward a comprehensive theory of management. In B. Moingoen & A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Publications.

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.

Arrow, K. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173.

Arthur, W.B. (2013). Complexity economics: A different framework for economic thought. Disponível em: <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/13-04-012.pdf>

Arthur, W.B. (2015). Complexity and the Economy. Oxford: Oxford University Press.

Arthur, W.B., Durlauf, S. & Lane, D. (1997). Introduction: Process and Emergence in the Economy. In W. Brian Arthur, S. Durlauf & D. Lane (Eds.), *The Economy as an Evolving Complex System II*, (pp.1-14), Santa Fe: Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity.

Atuahene-Gima (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), 93-103.

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837-853.

- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of Innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 94-108.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product *Innovativeness* for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 324-342.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, 24 (4), 316-334.
- Balasubramanian, N., & Lieberman, M. B. (2010). Industry Learning Environments and the Heterogeneity of Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 31 (4), 390-412.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (Ed.) (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D.J. Jr (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Barone, M. J., & Jewell, R. D. (2012). How category advertising norms and consumer counter-conformity influence comparative advertising effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 22 (4), 496-506.
- Barone, M. J., & Jewell, R. D. (2013). The innovator's license: the latitude to deviate from category norms. *Journal of Marketing*, 77 (1), 120-134.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Barros, A. A., & Pereira, C. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Económico: Uma Análise Empírica. *RAC*, 12 (4), 975-993.
- Barwise, P., Marsh, P., & Wensley, R. (1987). Strategic Investment Decisions. *Research in Marketing*, 9, 1-57.
- Battilana, J.; Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions. Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107.
- Beinhocker, E. (2006). The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the radical remaking of Economics. Boston: Harvard Business School Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Bennett, S. J. (1991). *Ecopreneuring: The Complete Guide to Small Business Opportunities from the Environmental Revolution*. New York: John Wiley & Sons.
- Berggren, E., & Nacher, T. (2001). Introducing new products can be hazardous to your company: use the right new-solutions delivery tools. *Academy of Management Executive*, 15 (3), 92-101.

- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. Disponível em: <http://www.mit.edu/~aschoar/ceostyle.pdf>
- Bettis, R.A., & Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5-14.
- Billig, M. (2000). Institutions and Culture: Neo-Weberian Economic Anthropology. *Journal of Economic Issues*, 34(4), 771-788.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K., & Furr. N. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), 27-47.
- Birkinshaw, J. (2000). Upgrading of industry clusters and foreign investment. *International Studies of Management and Organization*, 30 (2), 93 -113.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms. *Strategic Management Journal*, 11 (7), 535-557.
- Black, J., & Boal, K. (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 131-148.
- Blitz, D. (1992). Emergent Evolution: Qualitative Novelty and the Levels of Reality. Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Block, Z., & MacMillan, I. (1993). *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Borzaga, C., & Solari, L. (2001). Management challenges for social enterprises. In C. Borzaga, & J. Defourny (Eds), *The Emergence of Social Enterprises* (pp. 333-349). New York and London: Routledge.
- Boterf, G. (1997). *Compétence et Navigation professionnelle*. Paris: Éditions d’Organisation.

- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34 (7), 816-835.
- Boush, D., & Loken, B. (1991). A Process-tracing study of brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28 (1), 16-28.
- Boyd, R. & Richerson, P. (2000). Meme theory oversimplifies cultural change. *Scientific American*, October, 54-55.
- Bresciani, L. (1997). Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, 11 (1), 88-97.
- Brinckerhoff, P.C. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-based Venture Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4), 316-334.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 530-547.
- Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., & Stewart, A. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 309-331.
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise, International. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (5), 268-275.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.
- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, Recursos e Comprometimento : em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2 (1), 79 - 110.
- Burns, R., & Burns, R. (2008). *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.

Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, London: Harvard University Press.

Buyl, T., Boone, C. & Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240-246.

Cabral, T. (2011). *Sustentabilidade ambiental: uma análise das relações de estratégia e performance do marketing ambiental em empresas brasileiras*. Tese Doutoral Economia com especialidade em Economia das Empresas, UAL, Lisboa.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31 (6), 515-524.

Caldwell, B. (2013). Of Positivism and the History of Economic Thought. *Southern Economic Journal*, 79(4), 753–767.

Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative?. In D. MacKenzie, F. Muniesa & L. Siu (Eds.) *Do economists make markets? On the Performativity of Economics*, (pp. 311-357). Princeton, Oxford: Princeton University Press.

Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28 (6), 585-608.

Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63 (2), 41-54.

Carpenter, M., Geletkanycz, M. & Sanders, Wm. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.

Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52 (1), 68-82.

Castanias, R. & Helfat, C. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.

- Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58 (1), 1-21.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, 20 (1), 253-272.
- Charoux, O. (2006). *Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento*. São Paulo: DVS.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 625-640.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 199-214.
- Chiesa, V., & Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-based competition. In G. Hamel & A. Heene (Org.), *Competence-based competition* (pp. 293-314). England: John Wiley & Sons.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/249824307_Organization_Structure_Environment_and_Performance_The_Role_of_Strategic_Choice
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Collins.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 197-218.
- Cohen, B., & Winn, M. (2007). Market imperfections, opportunity, and sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 29-49.
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17 (2), 107-119.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination : the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544-560.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Cooke, P. & Leydesdorff, L. (2006). Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage. *Journal of Technology Transfer*, 31, 5–15.
- Cordes, C. (2006). Darwinism in economics: From analogy to continuity. *Journal of Evolutionary Economics*, 16, 529–541.
- Cordes, C. (2014). The application of evolutionary concepts in evolutionary economics. Disponível em: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/esi/discussionpapers/2014-02.pdf>
- Cordes, C. (2015). Evolutionary Economics. In J. Wright (Ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd., Vol.8, (pp. 430-436). Elsevier.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.
- Covin, J., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Crawford, C.M. (1987). New product failure rates- facts and fallacies. *Research Management*, 22 (5), 9-13.
- Cronk, L., Chagnon, N. & Irons, W. (Eds.) (2000). *Adaptation and human behavior: An anthropological perspective*. New York: Aldine De Gruyter.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: An integrative model and research propositions. *International Journal Research Marketing*, 20 (1), 97-115.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Dacin, M.T., Goodstein, J., & Scott R.W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 45-56.
- Dagnino, G. (2005). Coupling combinative and relational capabilities in interorganizational best practice transfer, an evolutionary perspective. In A. Capasso, G. Dagnino, & A. Lanza (Eds), *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer within and between Organizations* (pp. 103-144). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-1121.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life* (1st ed.). London: John Murray.
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. Boston, MA: Springer.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54 (3) 413-452.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford university Press.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Dean, A. & Kretschmer, M. (2007). Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *Academy of Management Review*, 32 (2), 573-594.

Dean, T.J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 50-76.

DeCarolís, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 953-968.

Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), 524- 540.

Desa, G., & Kotha, S. (2006b). Technology social ventures and innovation: Understanding the innovation process at Benetech. In F. Perrini (Ed.), *The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurial ventures* (pp. 237-259). Northampton, MA: Edward Elgar.

Desa, G., & Kotha, S. (2006a). Ownership mission and environment: an exploratory analysis into the evolution of a technology social venture. In J. Mair, J. Robertson & K. Hockerts (Eds), *Social Entrepreneurship* (pp. 155-179). London and New York: Palgrave Macmillan.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and *Innovativeness* in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.

Dias (2009). *Questionário para a avaliação das capacidades/ capacidades dinâmicas nas empresas portuguesas*.

Dickson, P. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, 60 (4), 102-106.

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment* (pp. 3-23). Cambridge: Ballinger.
- Doane, D. & Seward, L. (2010). *Applied Statistics in Business & Economics*. New York: McGraw-Hill.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizations Studies*, Berlin, 14 (3), 375-394.
- Donald, M. (1991). *Origins of the Modern Mind: Three Stages in the Evolution of Culture and Cognition*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Dooley, K. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69-97.
- Dopfer, K. (Ed.) (2001). *Evolutionary Economics: Program and Scope*. New York: Springer Science+Business Media.
- Dopfer, K., Foster, J. & J. Potts (2004). Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 14, 263–279.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi *et al.*, (orgs), *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
- Dosi, G., Marengo, L., Bassanini, A. & Valente, M. (1999). Norms as emergent properties of adaptive learning: The case of economic routines. *Journal of Evolutionary Economics*, 9, 5-26.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). The nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson & S. G. Winter, *The nature and dynamics of organisational capabilities* (pp. 1-22). Oxford: Oxford Press.
- Dosi, G., Nelson, R. & Winter, S. (2002). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In G. Dosi, R. Nelson & S. Winter (Eds.) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, (pp. 1-22), Oxford: Oxford University Press.

- Downs Jr., G.W., & Mohr, L.B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21 (4), 700-714.
- Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, 69 (6), 69-79.
- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management Revue*, 15 (1), 53-73.
- Dwyer, R. J. (2007). Utilizing Simple Rules to Enhance Performance Measurement Competitiveness and Accountability Growth. *Business Strategy Series Journal*, 8 (1), 72-77.
- Dyer, J.H., & Hatch, N.W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27 (8), 701-719.
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-667.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araujo, L. (1999). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. London: Sage.
- Ehie, Ike C., & Stough, S. (1995). Cycle Time Reduction through Various Business Cycles. *Industrial Management*, 37 (3), 20-25.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79 (1), 106-116.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, 21 (6), 1263-1273.
- Eldredge, N. & Gould, S.J. (1972). Punctuated Equilibria: An alternative to phyletic gradualism. In T.J.M. Schopf (Ed.) *Models in Paleobiology*, (pp. 82-115), San Francisco: Freeman Cooper.

- Eliasson, G. (1990). The firm as a competent team. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13, 275-298.
- Eliasson, G. (1998). From plan to markets. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 49-68.
- Eliasson, G. (2000). Industrial policy, competence blocs and the role of science in economic development. *Journal of Evolutionary Economics*, 10, 217-241.
- Etzkowitz & Leydesdorff (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123.
- Falk, R. (1993). Evolutionary epistemology: What phenotype is selected and which genotype evolves. *Biology and Philosophy*, 8, 153-172.
- Fang, E. (2008). Customer Participation and the Trade-Off between New Product *Innovativeness* and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72 (4), 90-104.
- Fang, E. (2011). The Effect of Strategic Alliance Knowledge Complementarity on New Product *Innovativeness* in China. *Organization Science*, 22 (1), 158-172.
- Farinha, L. & Ferreira, J. (2013). Triangulation of the Triple Helix: A Conceptual Framework. Disponível em: <https://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2013/01/Triangulation-of-the-Triple-Helix-A-Conceptual-Framework.pdf>
- Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource related industry groups. *Organization Science*, 5 (2), 185-199.
- Faulhaber, G. & Baumol, W. (1988). Economists as Innovators: Practical Products of Theoretical Research. *Journal of Economic Literature*, 26, 577-600.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), 94-118.
- Fernandes, D., & Santos, C. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE eletrônica*, 7 (1(6)), 1-28.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11 (5), 269-284.
- Finger, M., & Brand, B. (1999). The concept of the "Learning Organization" applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development. In Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & L. Araujo (eds.). *Organizational Learning and the Learning Organization* (pp. 130-156). London: Sage.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Fitzroy, P., & Hulbert, J. (2005). *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*. London: John Wiley & Sons.
- Fleury, A., & Fleury, M. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Flynn, F., & Chatman, J. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron and opportunity?. In C. Cooper, S. Cartwright & C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263-287). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Frombrun, C., & Rindova, V. (1999). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. *Stern School of Business*, 23 (2), 122-154.
- Fonseca, M. (2001). Evolutionary Economics, Complexity and Institutions. *Anais do Segundo Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*. Campinas.
- Fontana, M. (2008). The complexity approach to economics: A paradigm shift. Disponível em: http://www.andrefolloni.com.br/fotos/1425907912_Fontana.pdf
- Fontana (2009). The Santa Fe perspective on economics: Emerging patterns in the science of complexity. Disponível em: http://www.cesmep.unito.it/WP/2009/8_WP_Cesmep.pdf
- Ford, J. & Baucus, D. (1987). Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 12(2), 366-380.

- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (5ª Ed.). Loures: Lusociência.
- Foster, R. N. (1985). Timing technological transitions. *Technology in Society*, 7 (2), 127-141.
- Fransman, M. (1998). Information, knowledge, vision and theories of the firm. In Dosi, G. et al., *Technology, organization, and competitiveness*. Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48 (5), 692-710.
- Freimer, M., & Horsky, D. (2008). Try It, You Will Like It--Does Consumer Learning Lead to Competitive Price Promotions?. *Marketing Science*, 27 (5), 796-810.
- Fujimoto, T. (1998). Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: a Case of Development- Production Systems of the Japanese Automakers. In A. D. Chandler Jr, P. Hasgström & Ö Sölvell, *The Dynamic Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Galunic, D., & Eisenhardt, K. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy Management Journal*, 44 (6) 1229-1249.
- Galunic, D., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1193-1201.
- Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Developing an intrapreneur-led three-phase model of innovation, International. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (6), 330-348.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and *Innovativeness* terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 110-132.
- Garcia, L., Teixeira, J., Merino, E., & Gontijo, L. (2011). Gestão de Marca : influências da hierarquia e arquitetura no posicionamento empresarial. *Projética - Revista Científica de Design*, 2 (2), 5-15.

- Gartner, W., (1990). What we are talking about when we are talking about entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 15-28.
- Garud, R., & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15 (5), 365-385.
- Garver, J. A. (1993). Success story! The evolution of economic development in Broward County, Florida. *Economic Development Review*, 11 (3), 85-90.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16 (6), 599-617.
- Georgescu-Roegen, N. (1977). Inequality, Limits and Growth from a Bioeconomic Viewpoint, *Review of Social Economy*, 35(3), 361-375.
- Ghemawat, P., & Pisano, G. (1999). Building and Sustaining Success. In P. Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghemawat, P., (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: The Free Press.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51 (3), 451-495.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy Management Journal*, 48 (5), 741-763.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist?. *Organization Science*, 17 (1), 150-167.
- Gill, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ªed.). São Paulo: Atlas.
- Goddard, C. & Wierzbicka, A. (2014). Words and Meanings: Lexical Semantics Across Domains, Languages, and Cultures. Oxford: Oxford University Press.
- Gittell, J. H. (2004). Paradox of coordination and control. *California Management Review*, 42 (3), 101-117.
- Goffman, E. (2006). A apresentação do eu na vida de todos os dias. Lisboa: Relógio D'Água.

- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-93.
- Gomes, F., & Araújo, R. (2005). Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em Administração* – disponível em: http://www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/bagp/I_a_P/metodologia_pesq_adiminis.
- Goodman, L. & Kruskal, W. (1954). Measures of Association for Cross Classifications. *Journal of the American Statistical Association*, 49(268), 732-764.
- Goodman, L. & Kruskal, W. (1979). Measures of Association for Cross Classifications. New York: Springer-Verlag.
- Gould, S.J. & Vrba, E. (1982). Exaptation: A Missing Term in the Science of Form. *Paleobiology*, 8(1), pp. 4-15.
- Gowdy, J.M. (1992). Higher selection processes in evolutionary economic change. *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 1-16.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.
- Gronhaug, K., & Kaufmann, G. (1988). *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective*. Oslo: Norwegian University Press.
- Gunderson, L. & Holling, C. (Eds.) (2002). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, Covelo, London: Island Press.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256-270.
- Hall, B., & Khan, B. (2003). *Adoption of new technology* (Working Paper 9730). National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

- Hambrick, D.C. (2007). The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?. *The Academy of Management Journal*, 50 (6), 1346.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D., Nadler, D. & Tushman, M. (1998). Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). Competing paradigms in strategic management. In *Competence-based competition* (pp. 1-10). England: John Wiley & Sons.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Hands, D. (2001). Economic methodology is dead – Long live economic methodology: thirteen theses on the new economic methodology. *Journal of Economic Methodology*, 8(1), 49-63.
- Hands, D. (2003). Reconsidering the received view of the 'Received View'. Kant, Kuhn, and the demise of positivist philosophy of science. *Social Epistemology: A Journal of Knowledge, Culture and Policy*, 17(2-3), 169-173.
- Hands, D. (2012). Philosophy of Economics: The Positive-Normative Dichotomy and Economics. In U. Mäki (Ed.) *Handbook of the Philosophy of Science. Vol. 13: Philosophy of Economics*, (pp. 219-239), London: Elsevier.
- Hann, C. & Hart, K. (2011). Economic Anthropology: History, Ethnography, Critique. Cambridge: Polity Press.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hanseth, O., & Lyytinen, K. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. *Journal of Information Technology*, 25 (1), 1-19.

- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. (1996). Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7 (4), 413-427.
- Hardcastle, V. (1993). Evolutionary epistemology as an overlapping, interlevel theory. *Biology and Philosophy*, 8, 173-192.
- Hargrave, T., & Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31 (4), 864-888.
- Harrison, N., & Samson, D. (2002). *Technology Management: Text and International Cases*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Harmaakorpi, V. (2006). Regional Development Platform Method (RDPM) as a tool for regional innovation policy 1. *European Planning Studies*, 14 (8), 1085-1104.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 23-33.
- Hauschildt, J., & Chakrabarti, A. K. (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 57 (6), 378-389.
- Hauser, J., Tellis, G. & Griffin, G. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25 (6), 687-717.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, 58 (7), 67-77.
- Heath, T., DelVecchio, D., & McCarthy, M. (2011). The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality. *Journal of Marketing*, 75 (4), 3-20.
- Hegarty, W.H., & Hoffman, R.C. (1990). Product/market innovations: a study of top management involvement among four cultures. *Journal of Product Innovation Management*, 7 (3), 186-199.

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1), 91-102.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. & Winter, S. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence: a contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 281-314.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9-30.
- Henderson, R. M., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15 (S1), 63-84.
- Henrich, N. & Henrich, J. (2007). *Why humans cooperate: A cultural and evolutionary explanation*. Oxford: Oxford University Press.
- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C. *et al.*, (2005). Economic man in cross-cultural perspective: Behavioral experiments in 15 small-scale societies. *Behavioral and Brain Sciences*, 28, 795-855.
- Henrich, J. (2006). Cooperation, punishment, and the evolution of human institutions. *Science*, 312, 60-61.

- Herron, L., & Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8 (3), 281-295.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10 (3), 263-272.
- Hill, C.W.L., & Rothaermel, F.T. (2003). The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy of Management Review*, 28 (2), 257-274.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2008). Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal Business Venturing*, 23 (4), 423-444.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (10th ed.). Mason, EUA: Cengage Learning.
- Hodgkinson, G. & Johnson, G. (1994). Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525-551.
- Hodgkinson, G. (2015). Managerial and Organizational Cognition. In J. Wright (Ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 14, (pp. 479-483), London: Elsevier.
- Hodgson, G. (2001). How Can Evolutionary Economics Evolve?. In Y. Aruka, *Evolutionary Controversies in Economics*. New York: Springer.
- Hodgson, G. (1995). The Return of Institutional Economics. In N. Smelser & R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Hodgson, G. (2011). Evolutionary Economics. Disponível em: <http://www.eolss.net/sample-chapters/c04/e6-28-31.pdf>
- Hodgson, G. (2002). Darwinism in economics: From analogy to ontology. *Journal of Evolutionary Economics*, 12, 259–281.

- Hodgson, G. (2003). The mystery of the routine: The Darwinian destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change*. *Revue économique*, 54(2), 355-384.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Holling, C.S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4, 390-405.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 398-422.
- Hölzl, W. (2006). The evolutionary theory of the firm: routines, complexity and change. In M. Dietrich (Ed.) *Economics of the firm: analysis, evolution, history*, (pp. 111-126). New York: Routledge.
- Howard-Grenville, J. A. (2005). The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. *Organization Science*, 16 (6), 618-636.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 317-341.
- Hrebiniak, L. & Joyce, W. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Hrebiniak, L. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (8), 1096-1115.
- Hult, T., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.
- Hult, G., Hurley, R.F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.

- Hult, G., Ketchen, D. Jr., & Nichols, E. L., Jr. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfilment cycle time within supply chains. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 577-586.
- Hult, G., Snow, C., & Kandemir D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426.
- Hunt, S. D., & Morgan, R.M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics. Path Dependencies and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (4), 107-114.
- Hurley, R. F., & Hult, G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integrative and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84 (3), 58-66.
- Huy, Q. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *The Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- Huy, Q. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 31-69.
- Huy, Q. (2005). An Emotion-Based View of Strategic Renewal. *Advances in Strategic Management*, 22, 3-37.
- Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-132.
- INE (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE-Rev.3)*. Lisboa, Periodicidade Irregular. ISBN 978-972-673-919-7. Depósito Legal nº 254488/07. [Consult.25Nov.2013].Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=inepublicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=13702461&PUBLICACOESmodo=2.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28 (3), 413-446.
- Jacobides, M., & Winter, S. (2012). Capabilities: Structure, Agency, and Evolution. *Organization Science*, 23 (5), 1365-1381.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20 (4), 797-811.
- Johansson, D. (2010). The theory of the experimentally organized economy and competence blocs: An introduction. *Journal of Evolutionary Economics*, 20, 185-201.
- Johnson, J., Lee, R. Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 74-89.
- Jorna, R. (2006). *Sustainable Innovation - The Organisational, Human and Knowledge Dimension*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-level Alliance Success. *Strategic Management Journal*, 28 (10), 981-1000.
- Kanniainen, Vesa, & Keuschnigg, C. (2004). *Venture Capital, Entrepreneurship, and Public Policy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

- Karim, S. (2006). Modularity in organization structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal*, 27 (9), 799-823.
- Kauffman, S. (1993). *The Origins Of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Keller, K. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (2.ed). New Jersey: Upper Saddle River.
- Keogh, P., & Polonsky, M. (1998). Environmental commitment: A basis for environmental entrepreneurship?. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.
- Keynes, J. M. (1983). *Economic Articles and Correspondence: Academic, the Collected Writings of John Maynard Keynes* (Vol.11). London: MacMillan.
- Kerr, A., Hall, H., & Kozub, S. (2002). *Doing statistics with spss*. London: Sage Publications.
- Khavul, S., Peterson, M., Mullens, D., & Rasheed, A. (2010). Going Global with Innovations from Emerging Economies : Investment in Customer Support Capabilities Pays Off. *Journal of International Marketing*, 18 (4), 22-42.
- Kim, W.C., & Maubourgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, Y. K., & Lee, K.Y. (2007). A study on brand management system of Korean companies. *Korea Journalism Review*. 61-87.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klem, L. (1995). Path analysis. In L. G. Grimm & P.R. Yarnold. *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, CD: American Psychological Association.

- Klink, R., & Athaide, G. (2010). Consumer *Innovativeness* and the Use of New versus Extended Brand Names for New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (1), 23-32.
- Knight, F. R. (1921). *Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). Ain't misbehavin'? Opportunities for resistance under new forms of 'quality' management. *Sociology*, 34 (3), 421-436.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kossek, E. E. (1987). Human resources management innovation. *Human Resource Management*, 26 (1), 71-91.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (4), 71-95.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, 9 (6), 699-718.
- Kyrö, P. (2001). To grow or not to grow? Entrepreneurship and sustainable development. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 8 (1), 15-28.
- Lakoff, G. (1973). Lexicography and generative grammar I: Hedges and meaning criteria. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 211, 144-153.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures : a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39 (2), 304-325.
- Lambert-Pandraud, R., & Laurent, G. (2010). Why Do Older Consumers Buy Older Brands? The Role of Attachment and Declining Innovativeness. *Journal of Marketing*, 74 (5), 104-121.
- Lambing, P. & Kuehl, C. (1997). *Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: a Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Lane, R. (1962). *Political ideology: why the American common man believes what he does*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Lant, T. K. (1992). Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration. *Management Science*, 38 (5), 623-644.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3 (1), 47-71.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13 (8), 585-608.
- Lanza, A. (2005). Managing heterogeneity, allocative balance, and behavioural and technology concerns in competitive and cooperative inter-firm relationships. In A. Capasso, G.B. Dagnino & A. Lanza (Eds), *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer within and between Organizations* (pp. 17-34). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 797-818.
- Lazonik, W. & Brush, T. (1985). The “Horndal Effect” in early U.S. manufacturing. *Explorations in Economic History*, 22, 53-96.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 615-640.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments. *Industrial Marketing Management*, 37 (7), 848-855.
- Lee, R. P., & Chen, Q. (2009). The immediate impact of new product introductions on stock price: the role of firm resources and size. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (1), 97-107.

- Lefebvre, E., Lefebvre, L., & Bourgault, M. (1998). R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performance. *Small Business Economics*, 10 (4), 365-377.
- Lei, D., Hitt, M., & Bettis, R. (2001). Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira JR (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111-125.
- Lerner, J., & Malmendier, U. (2013). With a Little Help from My (Random) Friends: Success and Failure in Post-Business School Entrepreneurship. *The Review of Financial Studies*.
- Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas* (2ªed.). São Paulo: Harbra.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2 (4), 307-333.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. C. (1988). Organizational learning. In B. Bacharach (Ed.). *Annual review of psychology* (Vol. 14, pp. 319-340). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2002). The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures. *Strategic Management Journal*, 23 (6), 469-490.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.
- Li, J. & Tang, Y. (2013). The social influence of executive hubris: Cross-cultural comparison and indigenous factors. *Management International Review*, 53, 83-107.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846.

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1111-1125.
- Lievens, A., & Moenaert, R. K. (2000). Communication flows during financial service innovation. *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), 1078-1110.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53 (10), 1645-1658.
- Loken, B., & Roedder-John (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?. *Journal of Marketing*, 57 (3), 71-84.
- Low, M., & Macmillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14 (2), 139-162.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lukas, B., & Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Market Science*, 28 (2), 239-247.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-173.
- Magnusson, L. & Ottosson, J. (Eds.) (2009). *The Evolution of Path Dependence*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2005). *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

- Majchrzak, A., Cooper, L. P., & Neece, O. E. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50 (2), 174-188.
- Malär, L., Krohmer, H. Hoyer, W., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing*, 75 (4), 35-52.
- Mansfield, E. (1988). The speed and cost of industrial innovation in Japan and the United States: external vs. internal technology. *Management Science*, 34 (10), 1157-1168.
- March, J. G. (1982). The technology of foolishness. In J.G. March & J.P. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 69-81). Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 268-305.
- Maritan, C. A. (2009). Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 513-531.
- Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2007). Do the Stories They Tell Get Them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1107-1132.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations and performance in multi-business organizations. *Academy Management Journal*, 53 (2), 265-301.
- Matitz, Q. & Bulgacov, S. (2011). O conceito Desempenho em estudos organizacionais e estratégia: Um modelo de análise multidimensional. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a03v15n4.pdf>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on. *Journal of Marketing*, 66 (3), 18-32.
- Maturana, H. & Varela, F. (1972), *Autopoiesis and Cognition: The realization of the Living*. Dordrecht, Boston, London: D. Reidel Publishing Company.

- Mavondo, F., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1235-1266.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, UK: Sage.
- McCabe, D. (2002). Waiting for dead men's shoes: Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*, 55 (5), 505-536.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand-Rheinhold.
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16 (7), 565-580.
- McGuinness, T., & Morgan, R. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39 (11-12), 1306-1326.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010). A Study of the Association between Level of Slack Reduction Following Downsizing and Innovation Output. *Journal of Management Studies*, 47 (3), 483-508.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (1), 63-73.
- Metcalfe & Foster (2004). Evolution and Economic Complexity.
- Michalski, R. (1980). Pattern Recognition as Rule-Guided Inductive Inference. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, PAMI-2(4), 349-361.
- Michalski, R. (1983). A theory and methodology of inductive learning. *Artificial Intelligence*, 20, 111-161.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Miller, D., & Breton-Miller, I. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30 (6), 731-747.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24 (9), 934-938.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (pp. 120-125). New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (vol. 458). New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Molina, M. J. T. (2009). *O método científico global*. Molwick (ed.)
- Molleman, E. (2009). Attitudes toward Flexibility: The Role of Task Characteristics. *Group & Organization Management*, 34 (2), 241-268.
- Montgomery, C. A., & Hariharan, S. (1991). Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15 (1), 71-89.
- Moorman, C., & Rust, R. (1999). The role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Morgan, E. S. (2006). Inventing the “Liberal Republican” Mind. *New York Review of Books*, 53 (18), 30-32.

- Morgan, N. A. Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68 (1), 90-108.
- Moura, M., & Bitencourt, C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE eletrônica*, 5 (1 (3)), 1-20.
- Mouzas, S. & Ford, D. (2009). The constitution of networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 495-503.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 165-186.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nelson, R. (1994). The Coevolution of Technologies and Institutions. In R. W. England (Ed.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. University of Michigan Press.
- Nelson, R. (1996). Schumpeter and Contemporary Research on the Economics of Innovation. In R. Nelson, *The Sources of Economic Growth*. Cambridge - Massachusetts/London: Harvard University Press.
- Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap.
- Nelson, R., & Winter, S. G. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (2), 23-46.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- Nickell, S., Nicolitsas, P., & Dryden, N. (1997). What makes firms perform well?. *European Economic Review*, 41 (3), 783-796.
- Nida, E. (1981). Meaning vs. reference: The touchstone of lexicography. *Language Sciences*, 3(1), 51-57.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1245-1264.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- North, D. (1942). Teoria da Localização e Crescimento Económico Regional. Disponível em: <http://www.ifibe.edu.br/arq/20150824222519320995672.pdf>
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6 (5), 327-347.
- Nunally, J. & Bernstein, I. (1994 [1967]). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallea, G. (2005). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26 (1), 30-41.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. In A.P. Brief & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 185-206). Oxford: Elsevier.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Review*, 33 (2), 496-520.
- Olson, E., Slater, S. & Hult, G. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, 69 (3), 49-65.
- Onoe, A. Y. (2010). *Proposta de governança soa utilizando capacidades dinâmicas: uma aplicação em centro de comunicação digital universitário*. Tese doutoral. Universidade São Paulo.
- Osono, E., Shimizu, N., & Takeuchi, H. (2008). *Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 52 (2), 246-279.

- Pacheco-de-Almeida, G., Henderson, J. E., & Cool, K. O. (2008). Resolving the Commitment versus Flexibility Trade-off: The Role of Resource Accumulation Lags. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 517-536.
- Park, C., Jun, S., & Shocker, A. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33 (11), 453-466.
- Pastakia, A. (1998). Grassroots ecopreneurs: Change agents for a sustainable society. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (2), 157-173.
- Patel, S. H. (2005). *Business age and characteristic of SME performance*. (Working paper series no. 14). Kingston Business School, Kingston University, London, UK.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Perin, M. G., Sampaio, C., Barcellos, M., & Kugler, J. (2010). The moderating effects of Innovativeness on new product. *Produto & Produção*, 11 (3), 19-28.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Maritan, C. A. (2007). Dynamic capabilities and organizational processes. In C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece, & S.G. Winter, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (pp. 30-45). Malden, MA: Blackwell.
- Peteraf, M. & Reed, R. (2005). Managerial choice, internal fit, and adaptation under regulatory constraints and change. Working Paper, Tuck School of Business at Dartmouth.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Pettus, M. L. (2001). The Resource-Based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 878-896.
- Piana, J., & Erdmann, R. H. (2011). Fatores geradores de competitividade na manufatura: uma relação entre práticas e resultados. *Revista Admin. UFSM*, 4 (1), 73-90.

- Pisano, G. (2000). In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In G. Dosi, R. R. Nelson & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 129-154). Oxford: Oxford University Press.
- Plotkin, H. (1988). Intelligence and Evolutionary Epistemology. *Human Evolution*, 3(6), 437-448.
- Polanyi, K., Asenberg, C. & Pearson, H. (Eds.) (1957). *Trade and Market in the Early Empires: Economies in history and theory*. Glencoe: The Free Press.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Popper, K. (1962). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. New York, London: Basic Books.
- Popper, K. (1975). *A lógica da pesquisa científica* (2^a ed.). São Paulo: Cultrix.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. In M. Porter, *On Competition*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78.
- Porter, M., & Linde, C. (1995). Toward a new Conception of the Environment Competitiveness Relationship. *Journal of Economics Perspectives*, 9 (4), 97-118.
- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia, PA: Wharton School.
- Prahalad, C. K. (2006). The innovation sandbox. *Strategy and Business*, 44, 1-10.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation?. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-57.
- Prakash, Y., & Gupta, M. (2008). Exploring the relationship between organisation structure and perceived innovation in the manufacturing sector of India. *Singapore Management Review*, 30 (1), 55-76.

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Probst, G., & Büchel, B. (1996). *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*. London: Prentice-Hall.
- Qian, G., & Li, L. (2003). Profitability of small- and medium- sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24 (9), 881-887.
- Quintas, C. (2012). *Orientação para o mercado e desempenho empresarial*. Tese Doutoral Economia com especialidade em Economia das Empresas, UAL, Lisboa.
- Quivy, R. & van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal Management*, 34 (3) 375-409.
- Raub, S. P. (2001). Towards a knowledge-based framework of competence development. In R. Sanchez (Org.). *Knowledge management and organizational competence* (pp. 97-113). Oxford: Oxford University Press.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of Innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30 (1), 65-75.
- Richerson, P. & Boyd, R. (2012). The Darwinian theory of human cultural evolution and gene-culture coevolution. In M. Bell, D. Futuyma, W. Eanes, & J. Levinton (Eds.) *Evolution Since Darwin: The First 150 Years*, Sinauer Associates, Gruter Institute Squaw Valley Conference 2010: Law, Institutionsm and Human Behavior.
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (5), 291-312.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1263-1280.
- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34 (3), 477-491.

- Roberts, E.B., (1990). Evolving toward product and market-orientation: the early years of technology-based firms. *Journal of Product Innovation Management*, 7 (4), 274-287.
- Roehrich, G. (2004). Consumer *Innovativeness*: Concepts and measurements. *Journal of Business Research*, 57 (6), 671-677.
- Rojot, J. (2010). Culture and Decision Making. In G. Hodgkinson & W. Starbuck (Eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, (pp. 134-154), Oxford: Oxford University Press.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26 (4), 441-457.
- Rosenkopf, L., & Nerkar A. (2001). Beyond local search: Boundary spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22 (4), 287-306.
- Rosser, Jr., J. (2014). Natural Selection versus Emergent Self-Organization in Evolutionary Political Economy. In S. Horwitz & R. Koppl (Eds.) *Entangled Political Economy (Advances in Austrian Economics, Volume 18)*, (pp. 67-91), Emerald Group Publishing Limited.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 18 (6), 898-921.
- Rudinger, G. (2012). *Can one purposefully foster innovation ? An empirical evaluation of a pilot training as innovation promotor*. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2004). A final word on Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 205-217.
- Rumelt, R. (1995). Inertia and Transformation. In C. A. Montgomery (ed.), *Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm*. New York: Kluwer.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Chicago, New York: Aldine Atherton, Inc.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1977). Organization Design: The case for a coalitional model of organizations. *Organizational Dynamics*, 6(2), 15-29.

Salerno, M. S. (1993). Modelo japonês, trabalho brasileiro. In H. Hirata (org.), *Sobre o "modelo japonês"*. São Paulo: Edusp.

Salerno, M. S. (1995). Flexibilidade e organização produtiva. In N.A. Castro (org.), *A máquina e o equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Salles-Filho, S., Albuquerque, R., Szmrecsányi, T., Paulino, S., Corazza, R., Mello, D., Carvalho, S., Corder, S., & Ferreira, C. (2007). *Ciência, tecnologia e inovação: a reorganização da pesquisa pública no Brasil*, Campinas/Brasília: Komedi/CAPES, 2000.

Sanchez, R., & Heene, A. (1997). A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In R. Sanchez & A. Heene (Org.). *Strategic learning and knowledge management* (pp. 3-18). England: John Wiley & Sons.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries : entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 643-671.

Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31 (4), 914-993.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-288.

Saviotti, P. P., & Metcalfe, J. S. (1991). Present Development and Trends in Evolutionary Economics. In P.P. Saviotti & J. S. Metcalfe (1991). *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change: Present Status and Future Prospects* (pp. 1-30). Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *Sloan Management Review*, 47 (3), 74-81.

- Schaltegger, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 45-58.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 22-237.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34 (2), 85-92.
- Schilling, M. A. (2007). *Strategic Management of Technological Innovation*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Schiuma, G., & Lerro, A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement. *Measuring Business Excellence*, 12 (2), 3-9.
- Schmid, H. (2004). Organization-Environment Relationships. *Administration in Social Work*, 28(1), 97-113.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 177-207.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21 (6), 1251-1262.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Teoria do Desenvolvimento Econômico* (Coleção Os Economistas). São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Currency.
- Seo, M., & Creed, W. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change. *Academy of Management Review*, 27 (2), 222-247.

- Shackle, G. (1992). *Epistemics and Economics: A critique of Economic Doctrines*. Edison, NJ: Transaction Books. (Obra original publicada em 1972).
- Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 47-68.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward Fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125-159.
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14 (6), 650-669.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 556-574.
- Siguaw, J., Brown, G., & Widing, R. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31 (1), 106-116.
- Simon, H. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49 (3), 253-283.
- Simon, H. (1962). The Architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simon, H. (1969). *Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. & Newell, A. (1958). Heuristic Problem Solving: The next advance in operations research. *Operations Research*, 6(1), 1-10.
- Singer, J. G., (2006). Framing brand management for marketing ecosystems. *Journal of Business Strategy*, 27 (5), 50-57.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.

Síntese da legislação da EU, disponível em:
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm

Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.

Sirmon, D., & Hitt, M. (2009). Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30 (13), 1375-1394.

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.

Slater, S. F. & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.

Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221-1231.

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London: Printed for W. Strahan, and T.Cadell.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.

Solow, R. M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*, 39 (3), 312-320.

Song, M., & Parry, M. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), 144-160.

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259-276.
- Sorensen, J., & Stuart, T. (2000). Aging, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1) 81-112.
- Srinivasan, R., Lilien, L. G., & Rangaswamy, A. (2002). The role of technological opportunism in radical technology adoption: an application to e-business. *Journal of Marketing*, 66 (3), 47-60.
- Staber, U. H. (1996). Networks and regional development: Perspectives and unresolved issues. In U. H. Staber, N. V. Schaefer & B. Sharma (Eds.), *Business Networks. Prospects for Regional Development*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Stel, A., van, Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24 (3), 311-321.
- Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-95.
- Stevenson, H., Jarillo, J. C., & Wiley, J. (2009). A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- Stjernberg, T., & Philips, A. (1993). Organizational innovations in a long-term perspective: Legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability. *Human Relations*, 46 (10), 1193-1219.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 35-67.
- Sullivan, M. (1991). Brand extension and order of entry (Report Number 91-105). *Marketing Science Institute Working Paper*. Boston: Marketing Science Institute.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22 (5/6), 529-551.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.

- Taylor, S. & Brown, J. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (1), 39-63.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33 (1), 35-54.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Oxford Journal*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tellis, G. J., Yin, E., & Bell, S. (2009). Global Consumer Innovativeness: Cross- Country Differences and Demographic Commonalities. *Journal of International Marketing*, 17 (2), 1-22.
- Terziovski, M. (2010). Research notes and commentaries innovation practice and its Performance Implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 31 (8), 892-902.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. *Journal of Marketing*, 70 (1), 50-64.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21 (5), 687-703.
- Thurstone, L.L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33, 529-54.

- Thurstone, L.L. (1931). The measurement of social attitudes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 27, 249-269.
- Thurstone, L.L. (1938). The Perceptual Factor. *Psychometrika*, 3(1), 1-17.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation - integrating technological, market and organizational change*. (2nd edition). Chichester: John Wiley & Sons.
- Torres, D., Walter, S. A., Silva, E., & Gimenez, F. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas : um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5 (1), 102-119.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 996-1004.
- Turner, D., & Crawford, M. (1994). Managing current and future competitive performance: the role of competence. In G. Hamel & A. Heene. *Competence-based competition* (pp. 241-264). England: John Wiley & Sons.
- Tushman, M., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), 439-465.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4) 8-30.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tybout, A., & Calkins, T. (2006). *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado*. São Paulo: Atlas.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.
- Van den Bergh, J. & Gowdy, J. (2003). The microfoundations of macroeconomics: An evolutionary perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 65-84.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Van Osselaer, S. M. J., & Alba, J. W. (2003). Locus of Equity and Brand Extension. *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 539-550.
- Vandecasteele, B., & Geuens, M. (2010). Motivated Consumer *Innovativeness*: Concept, measurement, and validation, International. *Journal of Research in Marketing*, 27 (4), 308-318.
- Vasudeva, G., Zaheer, A. & Hernandez, E. (2013). The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry. *Organization Science*, 24 (3), 645-663.
- Veblen, T. (1898). Why is Economics Not an Evolutionary Science?. *The Quarterly Journal of Economics*, 12 (4), 373-397.
- Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 339-352.
- Vermeulen, P., De Jong, J., & O'Shaughnessy (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *Service Industry Journal*, 25 (5), 625-640.
- Veugelers, R. (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy*, 26 (3), 303-315.
- Vieira, S. (2010). Bioestatística: Tópicos avançados. Rio de Janeiro, São Paulo: Elsevier.
- Vijande, M., Lanza, A., Álvarez, L., & Martín, A. (2012). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66 (2), 148-157.
- Volberda, H., van der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M. & Verdu, A. (2012) - Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A metafit approach to organization-Environment relationships, *Organization Science*, 23(4), 1040-1054.
- Von Hippel, E. (1982). *The Sources of Innovation*. Oxford, NY: Oxford University Press.

- Von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77 (5), 47-57.
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13 (2), 83-93.
- Vorhies, D., & Morgan, N. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Vorhies, D.W., Harker, M., & Rao, C.P. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1171-1202.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2008). Competitive Density and the Customer Acquisition-Retention Trade-Off. *Journal of Marketing*, 72 (6), 3-18.
- Vossen, R.W. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16 (3), 88-94.
- Wagner, S.M., & Busse, C. (2008). Managing Innovation at Logistics Service Providers - An Introduction. In S.M. Wagner & C. Busse (Eds.), *Managing Innovation - The New Competitive Edge for Logistics Service Providers* (pp. 1-12). Germany: Haupt Verlag Berne.
- Walsh, (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541-567.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.

- Weber, M. (1930 [1905]). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York, London: Charles Scribner's Sons, George Allen & Unwin Ltd.
- Weber, M. (1956). *Economy and Society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Weerd-Nederhof, P., Visscher, K., Altena, J., & Fisscher, O. (2008). Operational effectiveness and strategic flexibility: scales for performance assessment of new product development systems. *International Journal of Technology Management*, 44 (3/4), 354-372.
- Wei, Y., & Atuahene-Gima, K. (2009). The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (2), 89-96.
- Weick, K. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 116-124.
- Weigelt, C. (2009). Learning from Supply - side agents: the impact of technology solution providers 'Experiential diversity on clients' - Innovation Adoption. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 37-60.
- Weissenberger-Eibl, M., & Schwenk, J. (2009). Lifeblood knowledge: dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm *Innovativeness* and competitive advantage. *Measuring Business Excellence*, 13 (2), 7-16.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Westerman, G., McFarlan, F., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17 (2), 230-238.
- Westley, F. (2002). The devil in the dynamics: Adaptive management on the front lines. In: L. Gunderson, & C.S. Holling (Eds.). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, (pp.333-360), Island Press, Washington, DC.
- Wierzbicka, A. (1997). *Understanding cultures through their key words: English, Russian, Polish, German, and Japanese*. New York. Oxford: Oxford University Press.

- Wiggins, R., & Ruefli, T. (2005). Schumpeter's ghost: Is hyper competition making the best of times shorter?. *Strategic Management Journal*, 26 (10), 887-911.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. NY: Free Press, New York.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Wisman, J. (1989). Economic Knowledge, Evolutionary Epistemology, and Human Interests. *Journal of Economic Issues*, 23(2), 647-656.
- Witt, U. (2008). What is Specific about Evolutionary Economics?. *Journal of Evolutionary Economics*, 18 (5), 547-575.
- Wolff, M. (2007). Forget R&D spending - think innovation. *Research Technology Management*, 50 (2), 7-9.
- Wolter, C., & Veloso, F. (2008). The effects of Innovation on vertical structure: Perspectives on Transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, 33 (3), 586-605.
- WordNet (2007). A lexical database for the English language cognitive Science laboratory. Nassan St. Princeton, NJ: Princeton University.
- Yeung, A., Lai, K., & Yee, R. (2007). Organizational learning, *Innovativeness*, and organizational performance: a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45 (11), 2459-2477.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oakes, London, New Delhi: Sage Publications.
- Zahra, S., & George, G. (2002). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research*, 13 (2), 147-150.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.

- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zbaracki, M. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 602-638.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1), 25-41.
- Zhou, K., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 547-561.
- Zipf, G. (1949). Human behavior and the principle of least effort: An introduction to human ecology. Cambridge: Addison-Wesley Press Inc.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zollo, M., Reuer, J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13 (6), 701-713.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18 (2), 181-199.
- Zott, C. & Huy, Q. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

APÊNDICE

Carta de Recomendação

O tema da tese de Doutoramento de Rogério Manuel Palma da Luz, *Capacidades dinâmicas: competição baseada em empreendedorismo e aprendizagem*, pela UAL – Universidade Autónoma de Lisboa, reflete uma excelente abordagem ao estado da arte e aborda uma temática de elevada relevância para a gestão organizacional em ambiente empresarial.

O conhecimento dos determinantes da competição organizacional através do empreendedorismo e da aprendizagem, poderá fortalecer e provocar melhores decisões organizacionais e por conseguinte melhores desempenhos organizacionais, por este facto, o trabalho de investigação realizado terá relevante interesse tanto em ambiente académico e como em ambiente empresarial.

Pelo facto de se verificar uma adequada estrutura e cumprir os métodos de investigação, recomendo a tese acima referenciada, pela relevância e contributo científico da investigação realizada e relatada pelo autor.



Jorge Manuel Torcato Evangelista

C.C. # 7729756

Mestre em Controlo de Gestão

Licenciado em Gestão de Empresas

Ordem Economistas: Céd.Prof. 14847 Colégio Esp.: Economia e Gestão Empresarial

Doutorando em Gestão de Empresas – FEUC #2013110434

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS PORTUGUESAS

OBJETIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo reunir informação sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores /diretores de empresas portuguesas.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.

Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projeto de âmbito nacional depende do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de **TODOS** gestores/diretores de empresas, sem exceção.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a Obrigado, pela sua colaboração.

microempresas, e que desenvolvem a sua atividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, diretor geral ou pelo diretor de marketing.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas portuguesas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.

Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Selecione a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.

Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 20 minutos.

Se necessitar de ajuda para completar este questionário, poderá enviar correio eletrónico para: rogerioluz5@gmail.com ou contatar através do telefone: 966405646 – Rogério Luz

SECÇÃO B – ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

1.	Por favor indique <u>EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA</u>, quais as suas CAPACIDADES no que diz respeito a:						
		<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência					
		1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor					
	A.	COMPETÊNCIAS DISPONÍVEIS - EMPREENDEDORISMO	1	2	3	4	5
		1) Capacidade de resposta junto de outras organizações/ <i>stakeholders</i>	☐	☐	☐	☐	☐
		2) Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado	☐	☐	☐	☐	☐
		3) Pro atividade em projetos de risco elevado	☐	☐	☐	☐	☐
		4) Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
	B.	CAPACIDADES DISPONÍVEIS - INNOVATIVENESS	1	2	3	4	5
		1) Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa	☐	☐	☐	☐	☐
		2) Geração constante ideias inovadoras para produto e serviços	☐	☐	☐	☐	☐
		3) Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas / projetos	☐	☐	☐	☐	☐
		4) Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem	☐	☐	☐	☐	☐
		5) Incentivo da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Em relação à concorrência, como descreveria o nível de capacidades de Aprendizagem, no que diz respeito a:						
		<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência					
		1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor					
	A.	APRENDIZAGEM	1	2	3	4	5
		1) Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa	☐	☐	☐	☐	☐

	2)	Transfuncionalidade do trabalho em equipa	☐	☐	☐	☐	☐
	3)	Orientação para um objetivo comum	☐	☐	☐	☐	☐
	4)	Concordância na visão organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐
	5)	Empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização	☐	☐	☐	☐	☐
	6)	Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização	☐	☐	☐	☐	☐
	7)	Entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores	☐	☐	☐	☐	☐
	8)	Definição clara de todas as atividades realizadas na organização	☐	☐	☐	☐	☐
	9)	Perceções da forma como todas as atividades se enquadram na organização	☐	☐	☐	☐	☐
	10)	Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria	☐	☐	☐	☐	☐
	11)	Formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐
	12)	Entendimento da formação dos colaboradores como um investimento, e não um custo	☐	☐	☐	☐	☐
	13)	Existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens	☐	☐	☐	☐	☐
	14)	Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso	☐	☐	☐	☐	☐
	15)	Existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Por favor indique COMPARATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA, qual a atual FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA da empresa, no que diz respeito a:						
			<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência				
			1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor				
	A.	DINAMISMO	1	2	3	4	5
		1) Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
		2) Obsolescência dos produtos e serviços	☐	☐	☐	☐	☐
		3) Capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
		4) Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria	☐	☐	☐	☐	☐
		5) Mudança tecnológica	☐	☐	☐	☐	☐
	B.	CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO:	1	2	3	4	5
		1) Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas	☐	☐	☐	☐	☐

	2) Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes	☐	☐	☐	☐	☐
C.	FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS	1	2	3	4	5
	1) Formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotinas	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Independência dos colaboradores de primeira linha	☐	☐	☐	☐	☐
D.	FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS	1	2	3	4	5
	1) Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Independência para a resolução de problemas não habituais	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Por favor indique a situação da ATIVIDADE DE INOVAÇÃO, COMPARATIVAMENTE A OUTRAS FUNÇÕES, dentro da vossa empresa atualmente:					
		<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência				
		1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor				
A.	VALOR DA INOVAÇÃO	1	2	3	4	5
	1) Valor da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Importância da inovação no sucesso da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Respeitabilidade da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
	4) A inovação é vista como um benefício para a empresa	☐	☐	☐	☐	☐
B.	ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO	1	2	3	4	5
	1) Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras	☐	☐	☐	☐	☐

	4) Capacidade de integrar a inovação na gestão de projetos	☐	☐	☐	☐	☐
	5) Capacidade de arriscar na inovação	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Por favor indique, face à concorrência, a REPUTAÇÃO DA EMPRESA e da MARCA, da empresa atualmente:					
		<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência				
		1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor				
	A. REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA	1	2	3	4	5
	1) Imagem da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Reputação da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
	3) <i>Brand equity</i> (valor acrescentado da marca)	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Lealdade à marca por parte dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
	5) Satisfação do cliente	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Por favor indique, face à concorrência, como descreveria o nível de mudanças no DESEMPENHO, atualmente:					
		<u>Situação ATUAL</u> comparativamente à concorrência				
		1. Muito Pior 2. Pior 3. Igual 4. Melhor 5. Muito Melhor				
	A. SATISFAÇÃO DO CLIENTE	1	2	3	4	5
	1) Satisfação do cliente	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Acrescentar valor ao cliente	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Dar o que o cliente quer	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Conservar clientes importantes	☐	☐	☐	☐	☐
	B. AMBIENTE COMPETITIVO	1	2	3	4	5
	1) Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Aumento no retorno sobre vendas	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Angariação de novos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Aumento de vendas e atuais clientes	☐	☐	☐	☐	☐

	C. RENTABILIDADE ATUAL (PREVISTA)	1	2	3	4	5
	1) Rentabilidade da unidade de negócio	☐	☐	☐	☐	☐
	2) ROI (Return on Investment)	☐	☐	☐	☐	☐
	3) ROS (Return on Sales)	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Atingir objetivos financeiros	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor indique ☐ se tem interesse em receber:

☐ Relatório com os resultados deste estudo.

Se estiver interessado em receber os resultados deste estudo, por favor anexe a este questionário os seus dados para posterior contacto (por exemplo, um cartão profissional ou um contacto alternativo).

Muito obrigado pela sua participação!

Anexo B – Quadros Estatísticos

CONSISTÊNCIA INTERNA

Escala total

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,970	65

Empreendedorismo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

Innovativeness

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	5

Aprendizagem

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,942	15

Flexibilidade Estratégica

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	15

Flexibilidade estratégica - Dinamismo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,688	5

Flexibilidade estratégica - Centralização das estratégias de decisão

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	3

Flexibilidade estratégica - Formalização de rotinas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,809	3

Flexibilidade estratégica - Formalização de não rotinas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	4

Inovação

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,945	9

Inovação - Valor da inovação

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	4

Inovação - Orientação para a inovação

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	5

Marca - Reputação da empresa e da marca

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	5

Desempenho

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,930	12

Desempenho - Satisfação do cliente

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	4

Desempenho - Ambiente competitivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	4

Desempenho - Rentabilidade atual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	4

TESTE DA NORMALIDADE

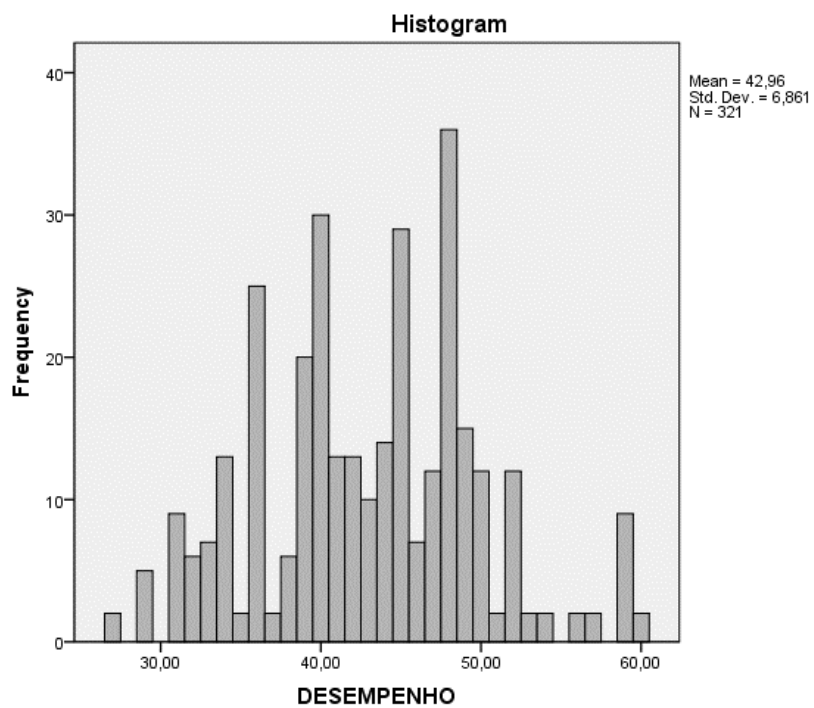
Descriptives

			Statistic	Std. Error
DESEMPENHO	Mean		42,9626	,38294
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	42,2092	
		Upper Bound	43,7160	
	5% Trimmed Mean		42,8442	
	Median		43,0000	
	Variance		47,074	
	Std. Deviation		6,86102	
	Minimum		27,00	
	Maximum		60,00	
	Range		33,00	
	Interquartile Range		9,00	
	Skewness		,106	,136
	Kurtosis		-,243	,271

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DESEMPENHO	,068	321	,001	,984	321	,001

a. Lilliefors Significance Correction

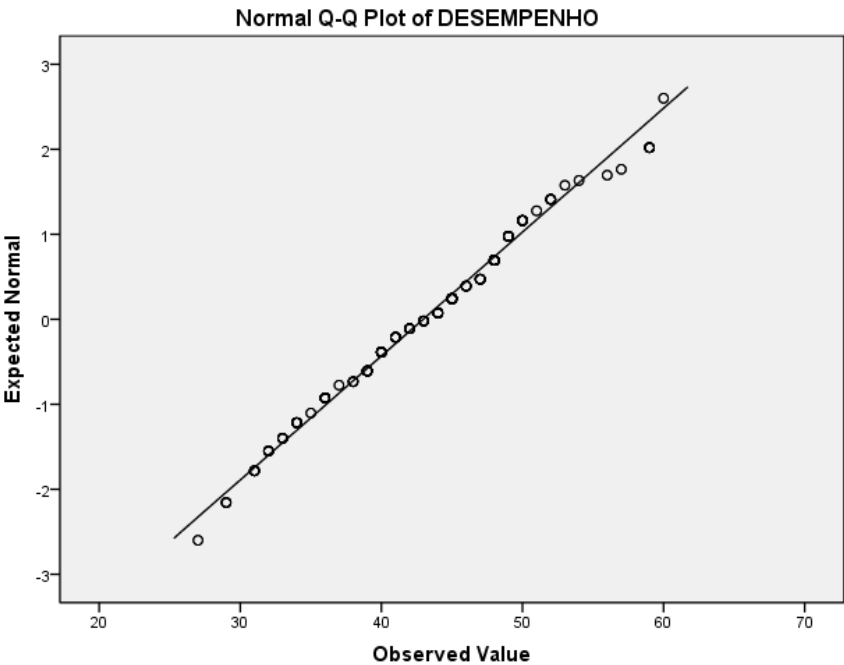


Extreme Values			Case Number	Value
DESEMPENHO	Highest	1	80	60,00
		2	210	60,00
		3	15	59,00
		4	46	59,00
		5	93	59,00 ^a
	Lowest	1	242	27,00
		2	112	27,00
		3	262	29,00
		4	187	29,00
		5	132	29,00 ^b

a. Only a partial list of cases with the value 59,00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 29,00 are shown in the table of lower extremes.

Normal Q-Q Plots



Box plot



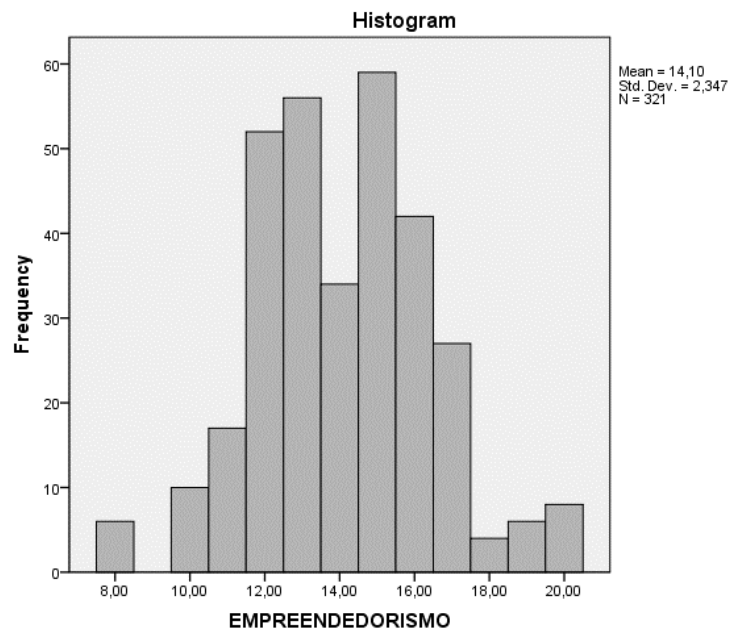
Descriptives

		Statistic	Std. Error
EMPREENDEDORISMO	Mean	14,0966	,13097
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	13,8389	
	Upper Bound	14,3542	
	5% Trimmed Mean	14,0725	
	Median	14,0000	
	Variance	5,506	
	Std. Deviation	2,34654	
	Minimum	8,00	
	Maximum	20,00	
	Range	12,00	
	Interquartile Range	4,00	
	Skewness	,117	,136
	Kurtosis	,162	,271

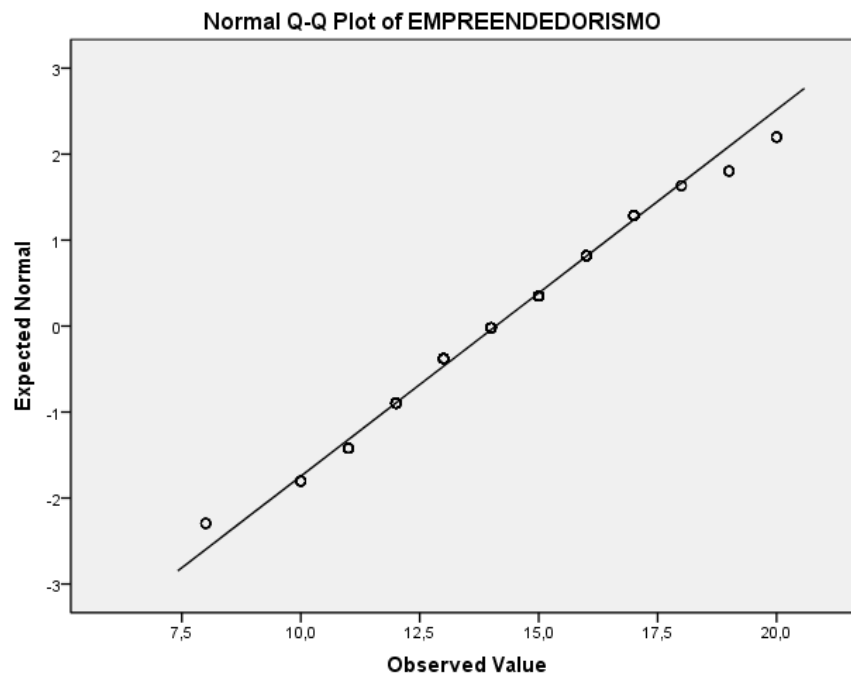
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EMPREENDEDORISMO	,119	321	,000	,971	321	,000

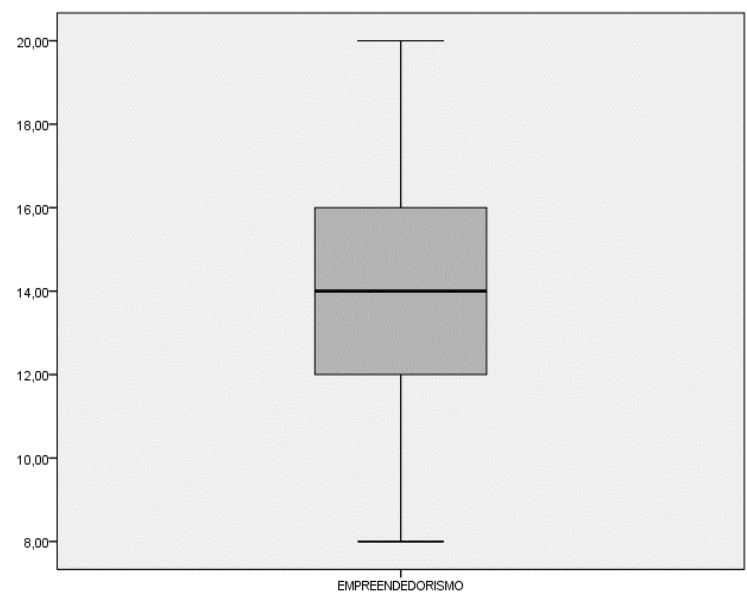
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

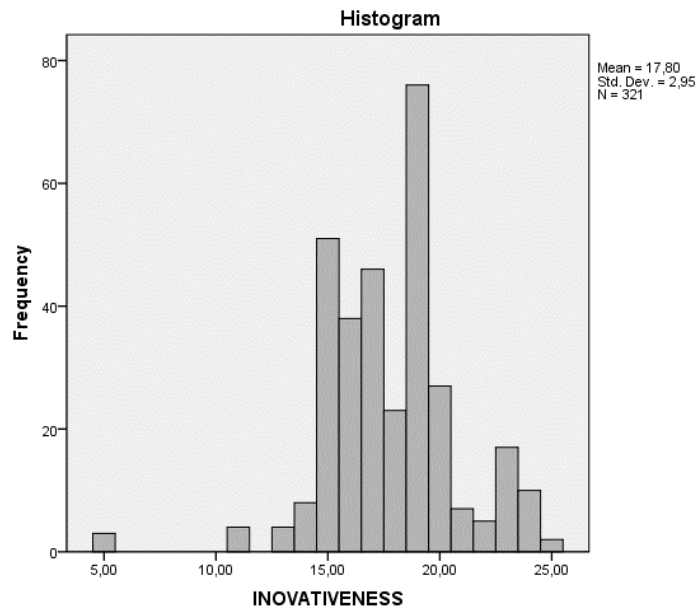


Descriptives

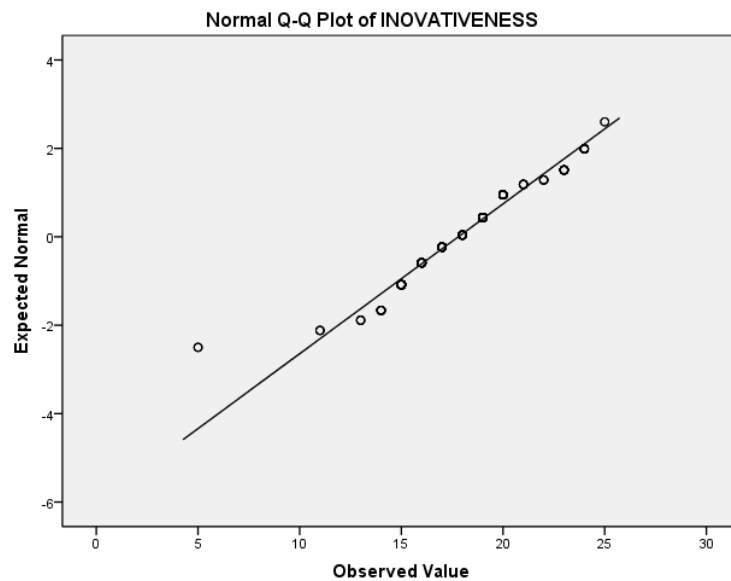
				Statistic	Std. Error
INOVATIVENESS	Mean			17,8006	,16467
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		17,4767	
		Upper Bound		18,1246	
	5% Trimmed Mean			17,8233	
	Median			18,0000	
	Variance			8,704	
	Std. Deviation			2,95023	
	Minimum			5,00	
	Maximum			25,00	
	Range			20,00	
	Interquartile Range			3,00	
	Skewness			-,399	,136
	Kurtosis			2,524	,271

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
INOVATIVENESS	,130	321	,000	,934	321	,000

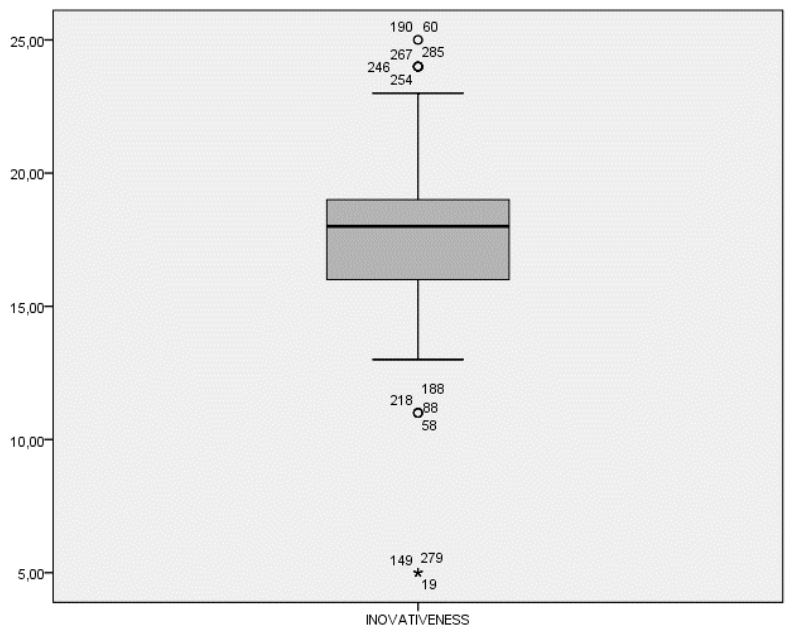
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

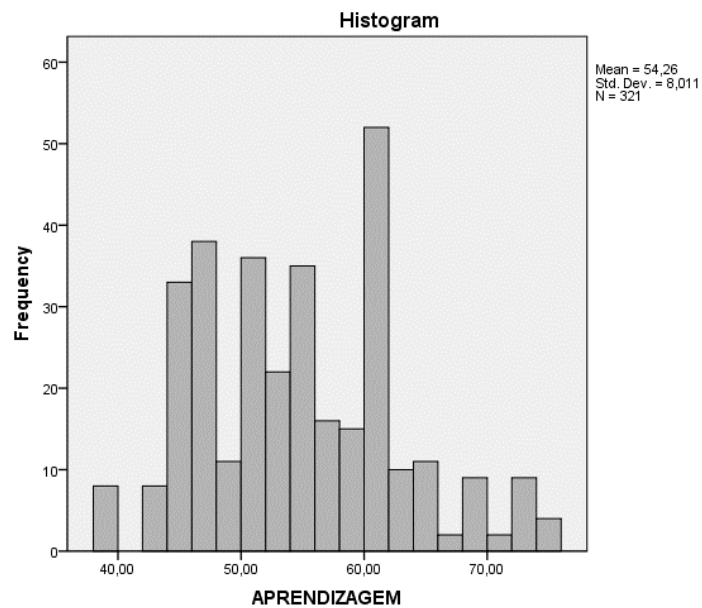


Descriptives

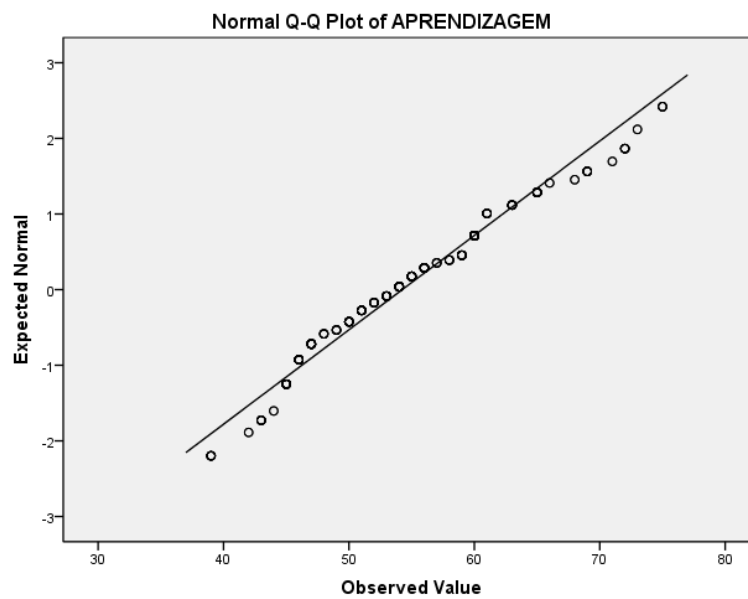
			Statistic	Std. Error
APRENDIZAGEM	Mean		54,2555	,44712
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	53,3758	
		Upper Bound	55,1351	
	5% Trimmed Mean		53,9818	
	Median		54,0000	
	Variance		64,172	
	Std. Deviation		8,01075	
	Minimum		39,00	
	Maximum		75,00	
	Range		36,00	
	Interquartile Range		13,00	
	Skewness		,439	,136
	Kurtosis		-,298	,271

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
APRENDIZAGEM	,088	321	,000	,966	321	,000

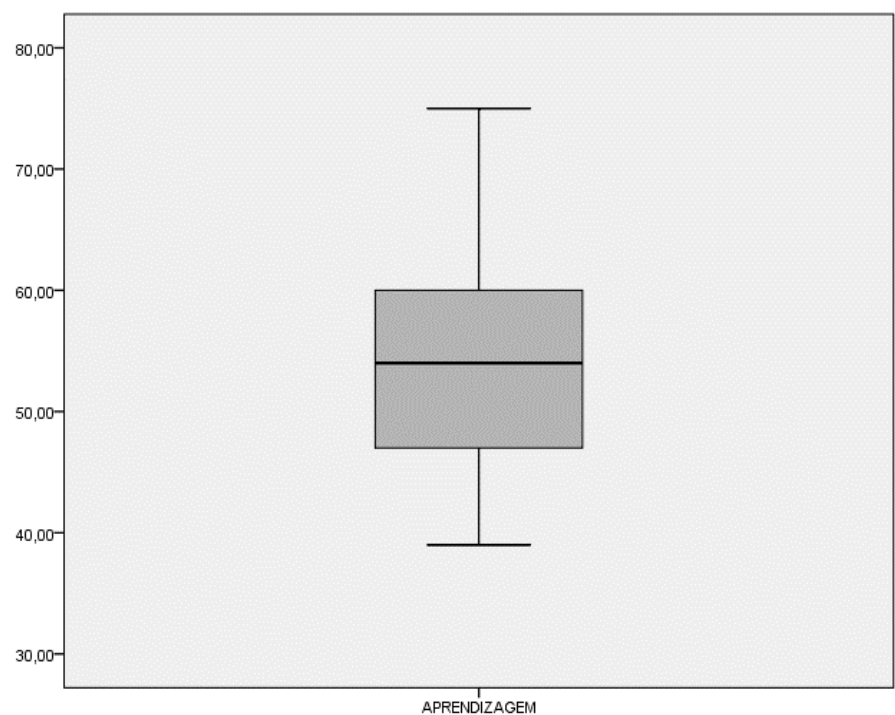
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

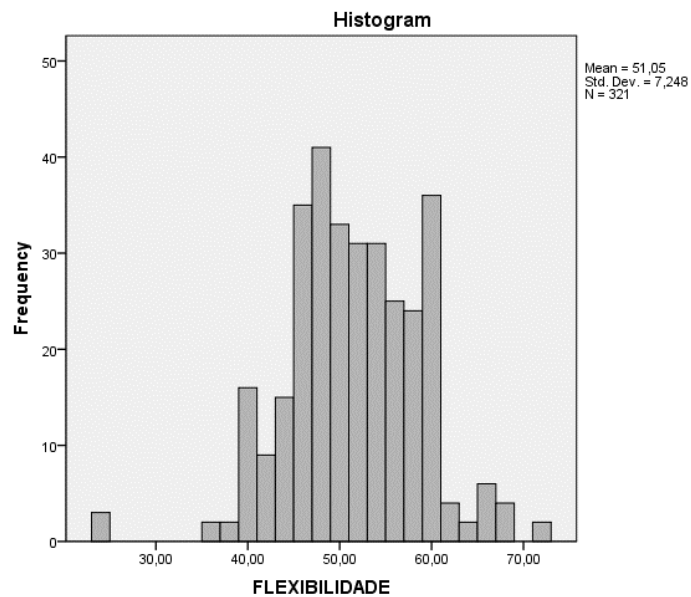


Descriptives

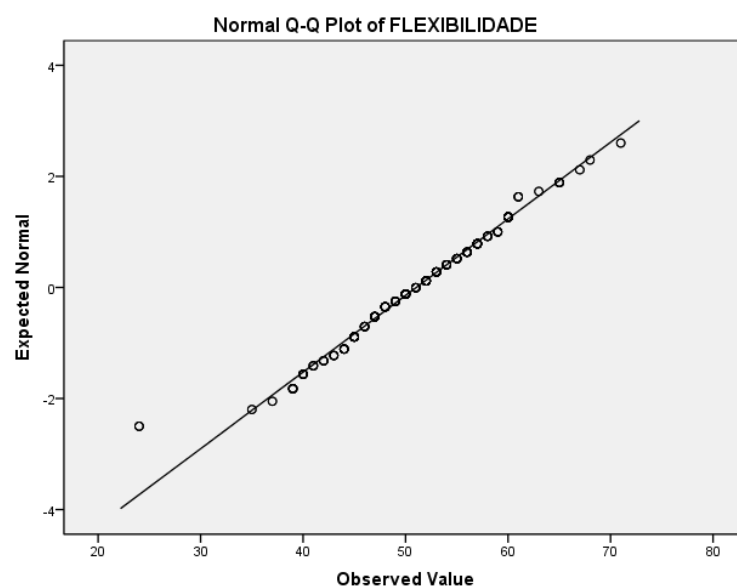
			Statistic	Std. Error
FLEXIBILIDADE	Mean		51,0498	,40455
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	50,2539	
		Upper Bound	51,8458	
	5% Trimmed Mean		51,1006	
	Median		51,0000	
	Variance		52,535	
	Std. Deviation		7,24810	
	Minimum		24,00	
	Maximum		71,00	
	Range		47,00	
	Interquartile Range		10,00	
	Skewness		-,252	,136
	Kurtosis		,952	,271

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FLEXIBILIDADE	,056	321	,018	,980	321	,000

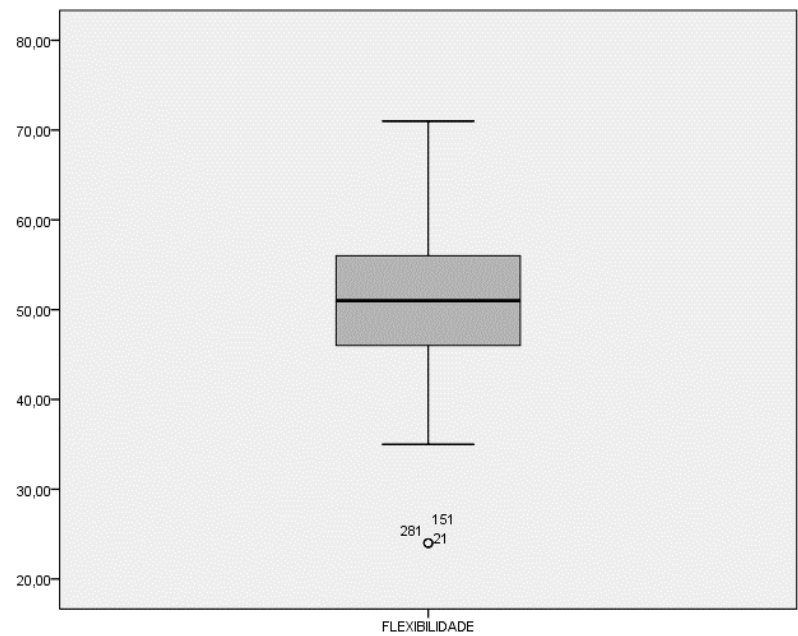
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

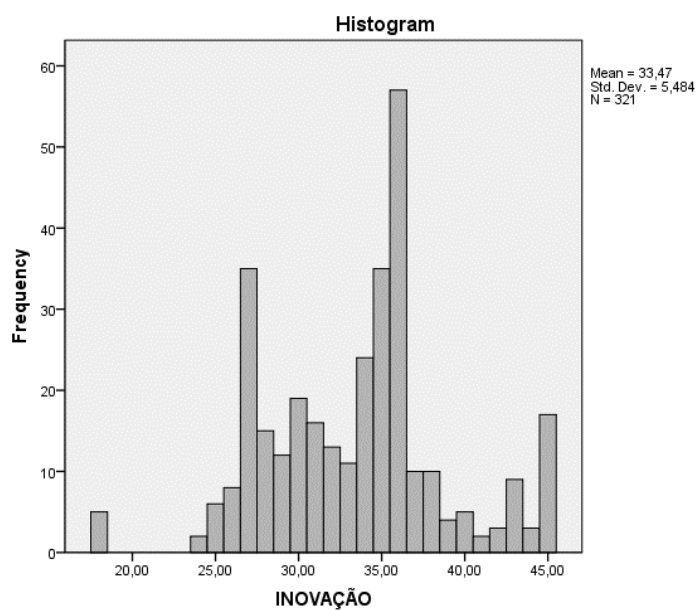


Descriptives

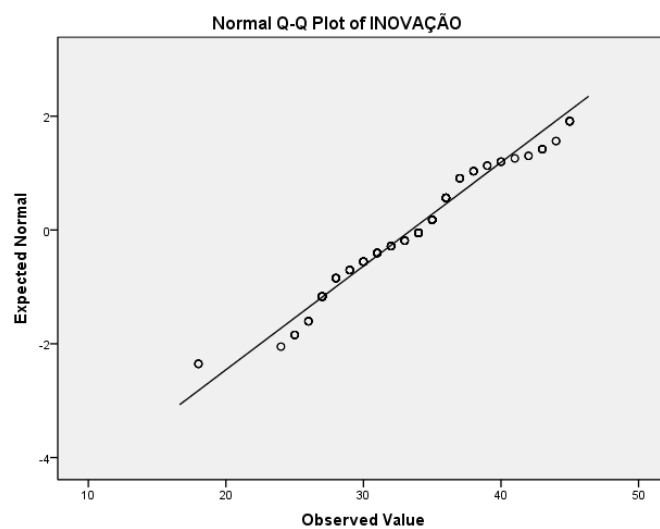
			Statistic	Std. Error
INOVAÇÃO	Mean		33,4735	,30609
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	32,8713	
		Upper Bound	34,0757	
	5% Trimmed Mean		33,4214	
	Median		34,0000	
	Variance		30,075	
	Std. Deviation		5,48407	
	Minimum		18,00	
	Maximum		45,00	
	Range		27,00	
	Interquartile Range		7,00	
	Skewness		,061	,136
	Kurtosis		,126	

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
INOVAÇÃO	,126	321	,000	,961	321	,000

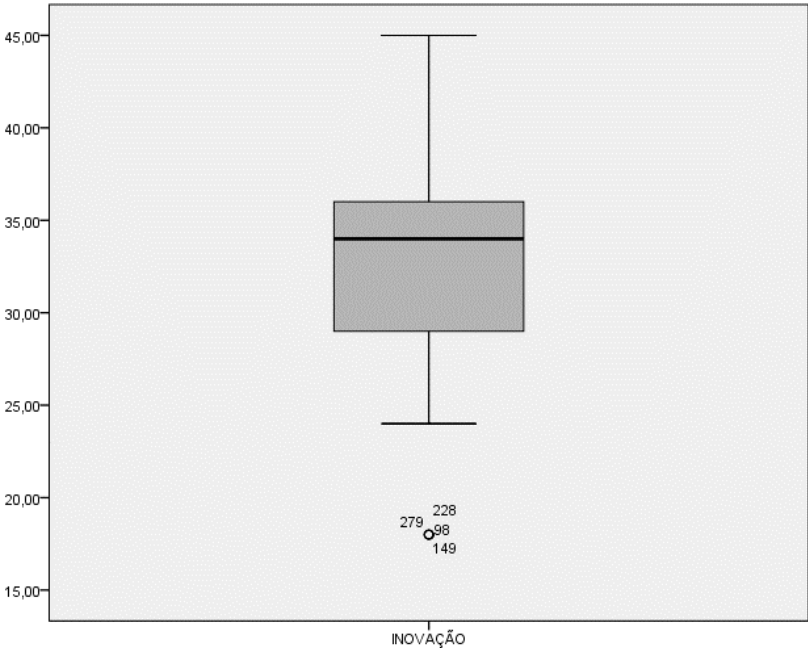
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

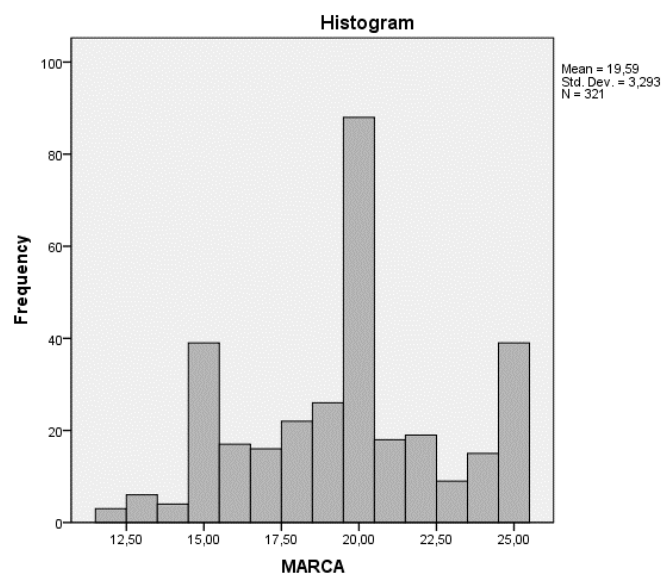


Descriptives

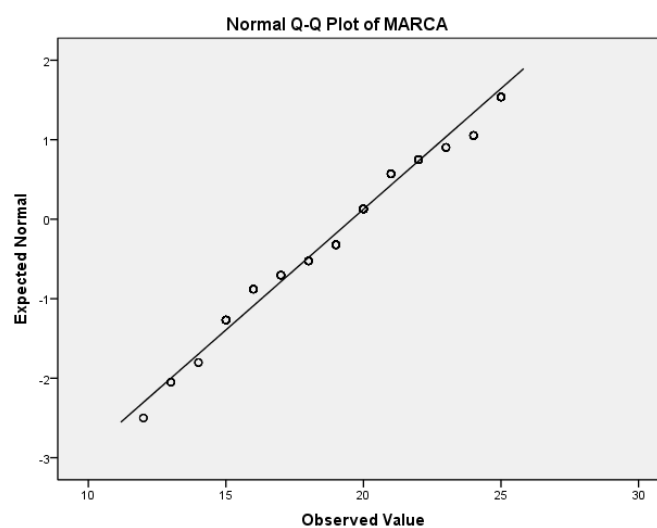
			Statistic	Std. Error
MARCA	Mean		19,5857	,18379
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19,2241	
		Upper Bound	19,9473	
	5% Trimmed Mean		19,6262	
	Median		20,0000	
	Variance		10,843	
	Std. Deviation		3,29293	
	Minimum		12,00	
	Maximum		25,00	
	Range		13,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,041	,136
	Kurtosis		-,667	,271

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MARCA	,138	321	,000	,947	321	,000

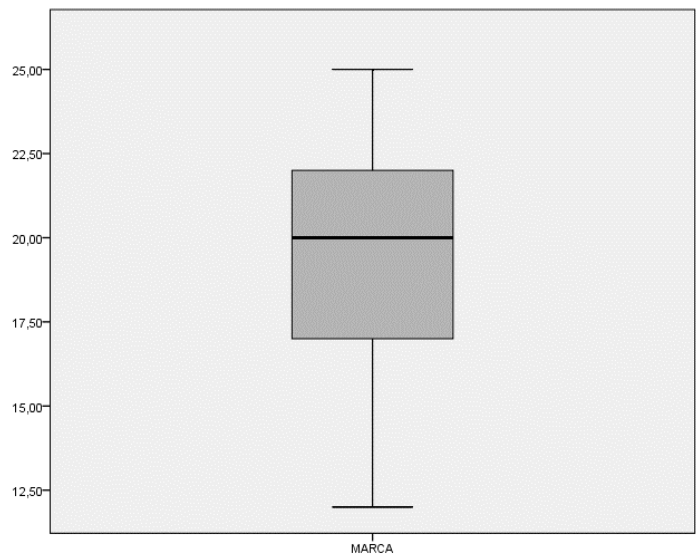
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot

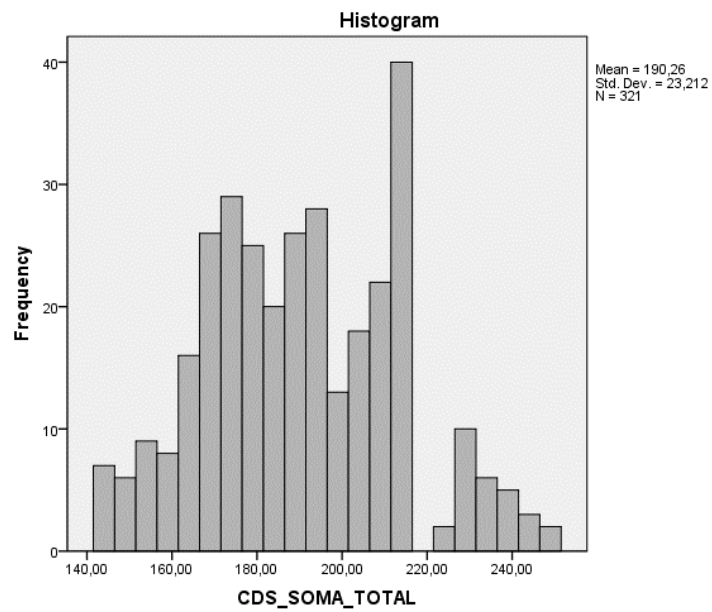


Descriptives

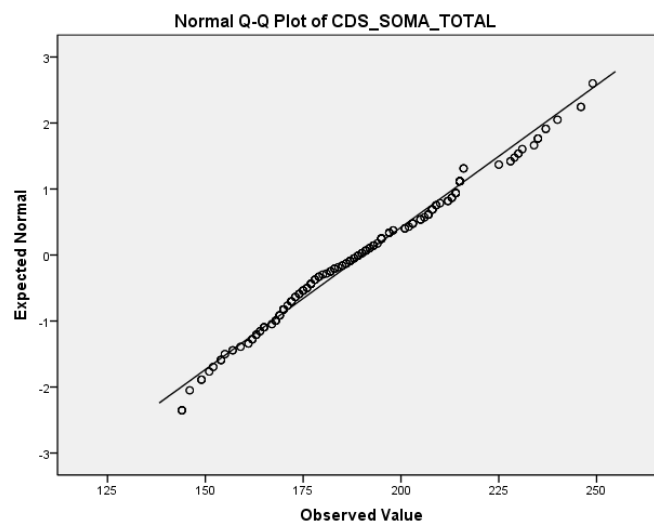
			Statistic	Std. Error
CDS_SOMA_TOTAL	Mean		190,2617	1,29556
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	187,7128	
		Upper Bound	192,8106	
	5% Trimmed Mean		189,8641	
	Median		189,0000	
	Variance		538,788	
	Std. Deviation		23,21180	
	Minimum		144,00	
	Maximum		249,00	
	Range		105,00	
	Interquartile Range		36,00	
	Skewness		,235	,136
	Kurtosis		-,473	,271

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CDS_SOMA_TOTAL	,066	321	,002	,984	321	,001

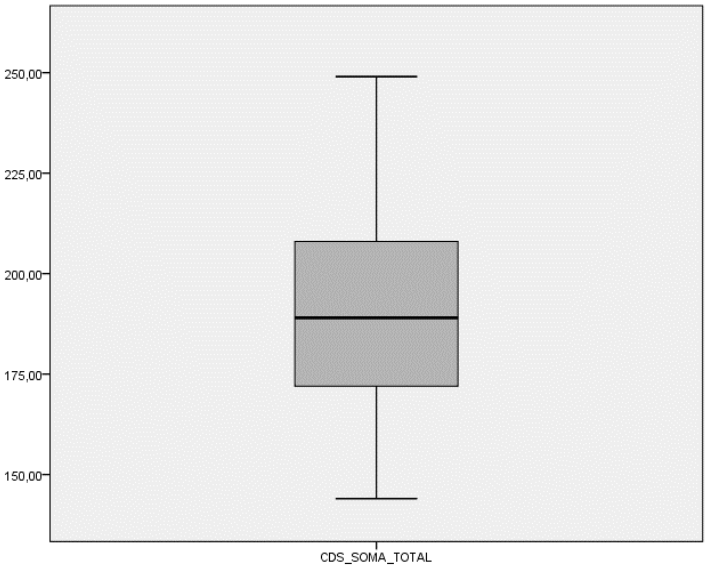
a. Lilliefors Significance Correction



Normal Q-Q Plots



Box plot



QUI-QUADRADO (Teste de Normalidade por escala)

EMPREENDEDORISMO

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Proactividade em projectos de risco elevado occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

INNOVATIVENESS

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Encorajamento da inovação occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

APRENDIZAGEM

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Sobreposição do espírito de equipas às posições hierárquicas dentro da empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Transfuncionalidade do trabalho em equipa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Orientação para um objectivo comum occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Concordância na visão organizacional occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories of Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The categories of Entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The categories of Definição clara de todas as actividades realizadas na organização occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The categories of Percepção da forma como todas as actividades se enquadram na organização occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The categories of Entendimento de que a capacidade de aprendizagem são o factor chave para a melhoria occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The categories of A formação que desempenha um papel chave para o desenvolvimento occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The categories of Entendimento da formação dos colaboradores como um investimento, e não um custo occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The categories of Existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The categories of Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The categories of Existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

FLEXIBILIDADE

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Obsolescência dos produtos e serviços occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Mudança tecnológica occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories of Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The categories of Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The categories of Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The categories of Formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The categories of Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The categories of Independência dos colaboradores de primeira linha occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The categories of Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The categories of Independência para a resolução de problemas não habituais occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The categories of Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The categories of Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

INOVAÇÃO

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Valor da inovação occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Importância da inovação no sucesso da empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Respeitabilidade da inovação occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of A inovação é vista como um benefício para a empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories of Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The categories of Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The categories of Capacidade de integrar a inovação na gestão de projectos occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The categories of Capacidade de arriscar na inovação occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

MARCA

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Imagem da empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Reputação da empresa occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Brand equity (valor acrescentado da marca) occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Lealdade à marca por parte dos clientes occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Satisfação do cliente occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

DESEMPENHO

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of Satisfação do Cliente occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories of Acrescentar valor ao cliente occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories of Dar o que o cliente quer occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Conservar clientes importantes occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories of Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories of Aumento no retorno sobre vendas occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The categories of Angariação de novos clientes occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The categories of Aumento de vendas a actuais clientes occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The categories of Rentabilidade da unidade de negócio occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The categories of ROI (Return on Investment) occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The categories of ROS (Return on Sales) occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The categories of Atingir objectivos financeiros occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

AMOSTRA

Frequencies

	Statistics								
	N		Mean	Std. Error of Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
Posição na empresa	105	216	2,70	,141	1,442	2,079	4	1	5
N.º de anos de experiência profissional da administração da empresa (totalidade)	275	46	13,54	,596	9,889	97,797	59	1	60
N.º de directores gerais	211	110	1,58	,086	1,256	1,578	8	0	8
N.º de anos experiência profissional da administração da empresa (marketing)	125	196	8,35	,639	7,145	51,053	30	0	30
N.º de directores marketing	132	189	1,08	,078	,891	,795	5	0	5
N.º de colaboradores existentes na empresa	303	18	302,19	140,453	2444,858	5977330,4	29999	1	30000
Alterações no N.º de colaboradores na empresa nos últimos 3 anos	58	263	1,38	,149	1,137	1,292	3	0	3
Se aumentou, %	143	178	26,99	2,453	29,338	860,704	100	0	100
Se diminuiu, %	65	256	20,92	1,444	11,641	135,504	48	2	50
Sector de actividade	321	0	3,74	,119	2,139	4,577	11	1	12

Frequency Table

Posição na empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Director Geral Executivo	34	10,6	32,4	32,4
	Director Geral	18	5,6	17,1	49,5
	Director Marketing	8	2,5	7,6	57,1
	Director	36	11,2	34,3	91,4
	Outro	9	2,8	8,6	100,0
	Total	105	32,7	100,0	
Missing	System	216	67,3		
Total		321	100,0		

N.º de directores gerais					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	12	3,7	5,7	5,7
	1	129	40,2	61,1	66,8
	2	34	10,6	16,1	82,9
	3	23	7,2	10,9	93,8
	4	6	1,9	2,8	96,7
	5	4	1,2	1,9	98,6
	8	3	,9	1,4	100,0
	Total	211	65,7	100,0	
Missing	System	110	34,3		
Total		321	100,0		

N. ° de directores marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	19	5,9	14,4	14,4
	1	100	31,2	75,8	90,2
	2	4	1,2	3,0	93,2
	3	4	1,2	3,0	96,2
	4	2	,6	1,5	97,7
	5	3	,9	2,3	100,0
	Total	132	41,1	100,0	
Missing	System	189	58,9		
Total		321	100,0		

Alterações no N.º de colaboradores na empresa nos últimos 3 anos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	20	6,2	34,5	34,5
	Aumentou	6	1,9	10,3	44,8
	Sem alterações	22	6,9	37,9	82,8
	Diminuiu	10	3,1	17,2	100,0
	Total	58	18,1	100,0	
Missing	System	263	81,9		
Total		321	100,0		

DESCRIÇÃO DAS CD'S

Statistics

CDS_SOMA_TOTAL

N	Valid	321
	Missing	0
Mean		190,2617
Std. Error of Mean		1,29556
Mode		215,00
Std. Deviation		23,21180
Variance		538,788
Minimum		144,00
Maximum		249,00
Sum		61074,00

Scores totais e médios obtidos por Capacidade Dinâmica no conjunto da amostra

		Empreendedorismo	Innovativeness	Aprendizagem	Flexibilidade	Inovação	Marca
N	Valid	321	321	321	321	321	321
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		14,0966	17,8006	54,2555	51,0498	33,4735	19,5857
Std. Deviation		2,34654	2,95023	8,01075	7,24810	5,48407	3,29293
Minimum		8,00	5,00	39,00	24,00	18,00	12,00
Maximum		20,00	25,00	75,00	71,00	45,00	25,00
Sum		4525,00	5714,00	17416,00	16387,00	10745,00	6287,00

EMPREENDEADORISMO

Frequências da capacidade Empreendedorismo

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing						
B1A1.Capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders	321	0	,041	3	,729	2	5	1121
B1A2.Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado	321	0	,042	4	,760	2	5	1157
B1A3.Proactividade em projectos de risco elevado	321	0	,043	3	,766	1	5	1055
B1A4.Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades	321	0	,042	4	,758	2	5	1192

Capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	19	5,9	5,9	5,9
	Igual	151	47,0	47,0	53,0
	Melhor	125	38,9	38,9	91,9
	Muito melhor	26	8,1	8,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	20	6,2	6,2	6,2
	Igual	121	37,7	37,7	43,9
	Melhor	146	45,5	45,5	89,4
	Muito melhor	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Proactividade em projectos de risco elevado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	37	11,5	11,5	12,1
	Igual	167	52,0	52,0	64,2
	Melhor	97	30,2	30,2	94,4
	Muito melhor	18	5,6	5,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	16	5,0	5,0	5,0
	Igual	103	32,1	32,1	37,1
	Melhor	159	49,5	49,5	86,6
	Muito melhor	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

INNOVATIVENESS

Frequências da capacidade Innovativeness								
	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing						
B1B1.Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa	321	0	,042	4	,749	1	5	1197
B1B2.Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços	321	0	,044	3	,789	1	5	1142
B1B3.Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos	321	0	,045	4	,804	1	5	1173
B1B4.Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem	321	0	,041	3	,728	1	5	991
B1B5.Incorajamento da inovação	321	0	,045	4	,815	1	5	1211

Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	7	2,2	2,2	3,1
	Igual	106	33,0	33,0	36,1
	Melhor	163	50,8	50,8	86,9
	Muito melhor	42	13,1	13,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	15	4,7	4,7	5,6
	Igual	139	43,3	43,3	48,9
	Melhor	128	39,9	39,9	88,8
	Muito melhor	36	11,2	11,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	12	3,7	3,7	4,7
	Igual	124	38,6	38,6	43,3
	Melhor	136	42,4	42,4	85,7
	Muito melhor	46	14,3	14,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	13	4,0	4,0	4,0
	Pior	18	5,6	5,6	9,7
	Igual	233	72,6	72,6	82,2
	Melhor	42	13,1	13,1	95,3
	Muito melhor	15	4,7	4,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Encorajamento da inovação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	6	1,9	1,9	2,8
	Igual	115	35,8	35,8	38,6
	Melhor	134	41,7	41,7	80,4
	Muito melhor	63	19,6	19,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

APRENDIZAGEM

Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	15	4,7	4,7	4,7
	Igual	131	40,8	40,8	45,5
	Melhor	137	42,7	42,7	88,2
	Muito melhor	38	11,8	11,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Transfuncionalidade do trabalho em equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	3	,9	,9	,9
	Igual	131	40,8	40,8	41,7
	Melhor	153	47,7	47,7	89,4
	Muito melhor	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Orientação para um objectivo comum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	6	1,9	1,9	1,9
	Igual	104	32,4	32,4	34,3
	Melhor	160	49,8	49,8	84,1
	Muito melhor	51	15,9	15,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Concordância na visão organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Igual	128	39,9	39,9	40,8
	Melhor	154	48,0	48,0	88,8
	Muito melhor	36	11,2	11,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Empenhamento na partilha da visão entre os membros da organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	6	1,9	1,9	1,9
	Igual	128	39,9	39,9	41,7
	Melhor	149	46,4	46,4	88,2
	Muito melhor	38	11,8	11,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	13	4,0	4,0	4,0
	Igual	116	36,1	36,1	40,2
	Melhor	149	46,4	46,4	86,6
	Muito melhor	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Entendimento do enquadramento do trabalho na cadeia de valores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	15	4,7	4,7	4,7
	Igual	136	42,4	42,4	47,0
	Melhor	147	45,8	45,8	92,8
	Muito melhor	23	7,2	7,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Definição clara de todas as actividades realizadas na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	7	2,2	2,2	3,1
	Igual	166	51,7	51,7	54,8
	Melhor	112	34,9	34,9	89,7
	Muito melhor	33	10,3	10,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Percepção da forma como todas as actividades se enquadram na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	5	1,6	1,6	1,6
	Pior	10	3,1	3,1	4,7
	Igual	158	49,2	49,2	53,9
	Melhor	120	37,4	37,4	91,3
	Muito melhor	28	8,7	8,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Entendimento de que a capacidade de aprendizagem são o factor chave para a melhoria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	126	39,3	39,3	41,4
	Melhor	148	46,1	46,1	87,5
	Muito melhor	40	12,5	12,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

A formação que desempenha um papel chave para o desenvolvimento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	4	1,2	1,2	1,2
	Igual	137	42,7	42,7	43,9
	Melhor	141	43,9	43,9	87,9
	Muito melhor	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Entendimento da formação dos colaboradores como um investimento, e não um custo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	16	5,0	5,0	5,0
	Igual	121	37,7	37,7	42,7
	Melhor	143	44,5	44,5	87,2
	Muito melhor	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	9	2,8	2,8	2,8
	Igual	166	51,7	51,7	54,5
	Melhor	118	36,8	36,8	91,3
	Muito melhor	28	8,7	8,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	10	3,1	3,1	3,1
	Igual	144	44,9	44,9	48,0
	Melhor	134	41,7	41,7	89,7
	Muito melhor	33	10,3	10,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	14	4,4	4,4	4,4
	Igual	173	53,9	53,9	58,3
	Melhor	115	35,8	35,8	94,1
	Muito melhor	19	5,9	5,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA

FLEXIBILIDADE - SUBESCALA DINAMISMO

DINAMISMO									
	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B3A1.Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência	321	0	,044	3	,795	,632	1	5	1088
B3A2.Obsolescência dos produtos e serviços	321	0	,044	3	,792	,627	1	5	1068
B3A3.Capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência	321	0	,038	3	,685	,469	1	5	1087
B3A4.Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria	321	0	,041	4	,726	,527	2	5	1179
B3A5.Mudança tecnológica	321	0	,044	4	,788	,622	1	5	1172

FLEXIBILIDADE - SUBESCALA CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO									
	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B3B1.Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas	321	0	,041	3	,741	,549	1	5	1095
B3B2.Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa	321	0	,045	3	,810	,656	1	5	1047
B3B3.Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes	321	0	,045	3	,806	,649	1	5	1085

FLEXIBILIDADE - SUBESCALA FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS

FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS									
	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B3C1.Formalização da comunicação em processos e práticas rotineiras	321	0	,037	3	,660	,436	1	5	1077
B3C2.Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina	321	0	,039	3	,703	,494	1	5	1066
B3C3.Independência dos colaboradores de primeira linha	321	0	,039	3	,696	,485	2	5	1104

FLEXIBILIDADE - FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS

FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B3D1. Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina	321	0	,041	3	,730	,533	1	5	1057
B3D2. Independência para a resolução de problemas não habituais	321	0	,039	3	,699	,489	1	5	1100
B3D3. Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina	321	0	,035	3	,630	,397	1	5	1045
B3D4. Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina	321	0	,038	3	,680	,463	1	5	1117

Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	4	1,2	1,2	1,2
	Pior	26	8,1	8,1	9,3
	Igual	157	48,9	48,9	58,3
	Melhor	109	34,0	34,0	92,2
	Muito melhor	25	7,8	7,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Obsolescência dos produtos e serviços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	8	2,5	2,5	2,5
	Pior	22	6,9	6,9	9,3
	Igual	167	52,0	52,0	61,4
	Melhor	105	32,7	32,7	94,1
	Muito melhor	19	5,9	5,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Capacidade de previsão das ações/medidas da concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	18	5,6	5,6	6,5
	Igual	162	50,5	50,5	57,0
	Melhor	128	39,9	39,9	96,9
	Muito melhor	10	3,1	3,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	10	3,1	3,1	3,1
	Igual	124	38,6	38,6	41,7
	Melhor	148	46,1	46,1	87,9
	Muito melhor	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Mudança tecnológica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	16	5,0	5,0	5,6
	Igual	115	35,8	35,8	41,4
	Melhor	147	45,8	45,8	87,2
	Muito melhor	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	24	7,5	7,5	8,4
	Igual	148	46,1	46,1	54,5
	Melhor	130	40,5	40,5	95,0
	Muito melhor	16	5,0	5,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	7	2,2	2,2	2,2
	Pior	39	12,1	12,1	14,3
	Igual	152	47,4	47,4	61,7
	Melhor	109	34,0	34,0	95,6
	Muito melhor	14	4,4	4,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	7	2,2	2,2	2,2
	Pior	29	9,0	9,0	11,2
	Igual	136	42,4	42,4	53,6
	Melhor	133	41,4	41,4	95,0
	Muito melhor	16	5,0	5,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Formalização da comunicação em processos e praticas rotineiras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	12	3,7	3,7	4,7
	Igual	186	57,9	57,9	62,6
	Melhor	108	33,6	33,6	96,3
	Muito melhor	12	3,7	3,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	18	5,6	5,6	6,5
	Igual	190	59,2	59,2	65,7
	Melhor	93	29,0	29,0	94,7
	Muito melhor	17	5,3	5,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Independência dos colaboradores de primeira linha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	23	7,2	7,2	7,2
	Igual	149	46,4	46,4	53,6
	Melhor	134	41,7	41,7	95,3
	Muito melhor	15	4,7	4,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	5	1,6	1,6	1,6
	Pior	24	7,5	7,5	9,0
	Igual	177	55,1	55,1	64,2
	Melhor	102	31,8	31,8	96,0
	Muito melhor	13	4,0	4,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Independência para a resolução de problemas não habituais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	18	5,6	5,6	6,5
	Igual	151	47,0	47,0	53,6
	Melhor	137	42,7	42,7	96,3
	Muito melhor	12	3,7	3,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	19	5,9	5,9	6,9
	Igual	197	61,4	61,4	68,2
	Melhor	97	30,2	30,2	98,4
	Muito melhor	5	1,6	1,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

**Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem
soluções para tarefas que não pertencem à rotina**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	8	2,5	2,5	3,4
	Igual	159	49,5	49,5	53,0
	Melhor	134	41,7	41,7	94,7
	Muito melhor	17	5,3	5,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

INOVAÇÃO

Frequências da capacidade Inovação

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing						
B4A1.Valor da inovação	321	0	,041	4	,738	2	5	1168
B4A2.Importância da inovação no sucesso da empresa	321	0	,040	4	,713	2	5	1224
B4A3.Respeitabilidade da inovação	321	0	,040	4	,715	2	5	1197
B4A4.A inovação é vista como um benefício para a empresa	321	0	,043	4	,766	2	5	1251
B4B1.Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação	321	0	,041	4	,729	2	5	1161
B4B2.Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem	321	0	,040	4	,716	2	5	1160
B4B3.Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras	321	0	,038	4	,684	2	5	1192
B4B4.Capacidade de integrar a inovação na gestão de projectos	321	0	,039	4	,704	2	5	1194
B4B5.Capacidade de arriscar na inovação	321	0	,045	4	,804	1	5	1198

INOVAÇÃO - VALOR DA INOVAÇÃO

VALOR DA INOVAÇÃO										
	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum	
	Valid	Missing								
B4A1. Valor da inovação	321	0	,041	4	,738	,544	2	5	1168	
B4A2. Importância da inovação no sucesso da empresa	321	0	,040	4	,713	,509	2	5	1224	
B4A3. Respeitabilidade da inovação	321	0	,040	4	,715	,511	2	5	1197	
B4A4. A inovação é vista como um benefício para a empresa	321	0	,043	4	,766	,586	2	5	1251	

Valor da inovação					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	11	3,4	3,4	3,4
	Igual	133	41,4	41,4	44,9
	Melhor	138	43,0	43,0	87,9
	Muito melhor	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Importância da inovação no sucesso da empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	96	29,9	29,9	32,1
	Melhor	168	52,3	52,3	84,4
	Muito melhor	50	15,6	15,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Respeitabilidade da inovação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	116	36,1	36,1	38,3
	Melhor	155	48,3	48,3	86,6
	Muito melhor	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

A inovação é vista como um benefício para a empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	9	2,8	2,8	2,8
	Igual	85	26,5	26,5	29,3
	Melhor	157	48,9	48,9	78,2
	Muito melhor	70	21,8	21,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

INOVAÇÃO - ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B4B1.Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação	321	0	,041	4	,729	,531	2	5	1161
B4B2.Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem	321	0	,040	4	,716	,513	2	5	1160
B4B3.Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras	321	0	,038	4	,684	,468	2	5	1192
B4B4.Capacidade de integrar a inovação na gestão de projectos	321	0	,039	4	,704	,496	2	5	1194
B4B5.Capacidade de arriscar na inovação	321	0	,045	4	,804	,647	1	5	1198

Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	14	4,4	4,4	4,4
	Igual	128	39,9	39,9	44,2
	Melhor	146	45,5	45,5	89,7
	Muito melhor	33	10,3	10,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	14	4,4	4,4	4,4
	Igual	126	39,3	39,3	43,6
	Melhor	151	47,0	47,0	90,7
	Muito melhor	30	9,3	9,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	113	35,2	35,2	37,4
	Melhor	166	51,7	51,7	89,1
	Muito melhor	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Capacidade de integrar a inovação na gestão de projectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	116	36,1	36,1	38,3
	Melhor	158	49,2	49,2	87,5
	Muito melhor	40	12,5	12,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Capacidade de arriscar na inovação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	6	1,9	1,9	1,9
	Pior	8	2,5	2,5	4,4
	Igual	98	30,5	30,5	34,9
	Melhor	163	50,8	50,8	85,7
	Muito melhor	46	14,3	14,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

MARCA

Frequências da capacidade Marca

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing						
B5A1.Imagem da empresa	321	0	,040	4	,722	2	5	1266
B5A2.Reputação da empresa	321	0	,042	4	,745	2	5	1292
B5A3.Brand equity (valor acrescentado da marca)	321	0	,045	4	,805	2	5	1220
B5A4.Lealdade à marca por parte dos clientes	321	0	,047	4	,838	1	5	1224
B5A5.Satisfação do cliente	321	0	,040	4	,718	3	5	1285

Imagem da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	6	1,9	1,9	1,9
	Igual	75	23,4	23,4	25,2
	Melhor	171	53,3	53,3	78,5
	Muito melhor	69	21,5	21,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Reputação da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	7	2,2	2,2	2,2
	Igual	64	19,9	19,9	22,1
	Melhor	164	51,1	51,1	73,2
	Muito melhor	86	26,8	26,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Brand equity (valor acrescentado da marca)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	12	3,7	3,7	3,7
	Igual	106	33,0	33,0	36,8
	Melhor	137	42,7	42,7	79,4
	Muito melhor	66	20,6	20,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Lealdade à marca por parte dos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	3	,9	,9	,9
	Pior	9	2,8	2,8	3,7
	Igual	103	32,1	32,1	35,8
	Melhor	136	42,4	42,4	78,2
	Muito melhor	70	21,8	21,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Satisfação do cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual	82	25,5	25,5	25,5
	Melhor	156	48,6	48,6	74,1
	Muito melhor	83	25,9	25,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA VARIÁVEL DESEMPENHO

Scores

Scores totais e médios obtidos na perceção do Desempenho no conjunto da amostra

DESEMPEN		
N	Valid	321
	Missing	0
Mean		42,9626
Std. Deviation		6,86102
Minimum		27,00
Maximum		60,00
Sum		13791,00

Perceção do Desempenho

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing						
B6A1.Satisfação do Cliente	321	0	,035	4	,629	2	5	1247
B6A2.Acrescentar valor ao cliente	321	0	,037	4	,660	2	5	1232
B6A3.Dar o que o cliente quer	321	0	,040	4	,719	2	5	1229
B6A4.Conservar clientes importantes	321	0	,039	4	,702	3	5	1276
B6B1.Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	321	0	,040	4	,721	2	5	1149
B6B2.Aumento no retorno sobre vendas	321	0	,041	3	,737	2	5	1085
B6B3.Angariação de novos clientes	321	0	,043	4	,767	2	5	1150
B6B4.Aumento de vendas a actuais clientes	321	0	,047	3	,837	1	5	1121
B6C1.Rentabilidade da unidade de negócio	321	0	,044	3	,785	1	5	1069
B6C2.ROI (Return on Investment)	321	0	,045	3	,813	1	5	1070
B6C3.ROS (Return on Sales)	321	0	,047	3	,850	1	5	1064
B6C4.Atingir objectivos financeiros	321	0	,048	4	,863	1	5	1099

DESEMPENHO - SATISFAÇÃO DO CLIENTE

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B6A1.Satisfação do Cliente	321	0	,035	4	,629	,396	2	5	1247
B6A2.Acrescentar valor ao cliente	321	0	,037	4	,660	,436	2	5	1232
B6A3.Dar o que o cliente quer	321	0	,040	4	,719	,517	2	5	1229
B6A4.Conservar clientes importantes	321	0	,039	4	,702	,493	3	5	1276

Satisfação do Cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	6	1,9	1,9	1,9
	Igual	66	20,6	20,6	22,4
	Melhor	208	64,8	64,8	87,2
	Muito melhor	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Acrescentar valor ao cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	5	1,6	1,6	1,6
	Igual	85	26,5	26,5	28,0
	Melhor	188	58,6	58,6	86,6
	Muito melhor	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Dar o que o cliente quer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	8	2,5	2,5	2,5
	Igual	91	28,3	28,3	30,8
	Melhor	170	53,0	53,0	83,8
	Muito melhor	52	16,2	16,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Conservar clientes importantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual	83	25,9	25,9	25,9
	Melhor	163	50,8	50,8	76,6
	Muito melhor	75	23,4	23,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

DESEMPENHO - AMBIENTE COMPETITIVO

AMBIENTE COMPETITIVO

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B6B1.Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	321	0	,040	4	,721	,519	2	5	1149
B6B2.Aumento no retorno sobre vendas	321	0	,041	3	,737	,543	2	5	1085
B6B3.Angariação de novos clientes	321	0	,043	4	,767	,588	2	5	1150
B6B4.Aumento de vendas a actuais clientes	321	0	,047	3	,837	,701	1	5	1121

Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	17	5,3	5,3	5,3
	Igual	128	39,9	39,9	45,2
	Melhor	149	46,4	46,4	91,6
	Muito melhor	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Aumento no retorno sobre vendas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	35	10,9	10,9	10,9
	Igual	143	44,5	44,5	55,5
	Melhor	129	40,2	40,2	95,6
	Muito melhor	14	4,4	4,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Angariação de novos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pior	21	6,5	6,5	6,5
	Igual	126	39,3	39,3	45,8
	Melhor	140	43,6	43,6	89,4
	Muito melhor	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Aumento de vendas a actuais clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	31	9,7	9,7	10,3
	Igual	130	40,5	40,5	50,8
	Melhor	123	38,3	38,3	89,1
	Muito melhor	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

DESEMPENHO - RENTABILIDADE ATUAL (PREVISTA)

RENTABILIDADE ATUAL (PREVISTA)

	N		Std. Error of Mean	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing							
B6C1.Rentabilidade da unidade de negócio	321	0	,044	3	,785	,616	1	5	1069
B6C2.ROI (Return on Investment)	321	0	,045	3	,813	,660	1	5	1070
B6C3.ROS (Return on Sales)	321	0	,047	3	,850	,723	1	5	1064
B6C4.Atingir objectivos financeiros	321	0	,048	4	,863	,745	1	5	1099

Rentabilidade da unidade de negócio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	44	13,7	13,7	14,3
	Igual	134	41,7	41,7	56,1
	Melhor	128	39,9	39,9	96,0
	Muito melhor	13	4,0	4,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

ROI (Return on Investment)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	47	14,6	14,6	15,3
	Igual	131	40,8	40,8	56,1
	Melhor	124	38,6	38,6	94,7
	Muito melhor	17	5,3	5,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

ROS (Return on Sales)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	2	,6	,6	,6
	Pior	54	16,8	16,8	17,4
	Igual	127	39,6	39,6	57,0
	Melhor	117	36,4	36,4	93,5
	Muito melhor	21	6,5	6,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Atingir objetivos financeiros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pior	7	2,2	2,2	2,2
	Pior	34	10,6	10,6	12,8
	Igual	121	37,7	37,7	50,5
	Melhor	134	41,7	41,7	92,2
	Muito melhor	25	7,8	7,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

QUI-QUADRADO – Relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPENHO * CDS_SOMA_TOTAL	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5174,321 ^a	2001	,000
Likelihood Ratio	1550,561	2001	1,000
Linear-by-Linear Association	129,121	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 2100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,515	,030	17,272	,000
	Spearman Correlation	,671	,035	16,171	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,635	,038	14,690	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * EMPREEND	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	738,618 ^a	319	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	556,963	319	,000
Linear-by-Linear Association	24,867	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 353 cells (98,1%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Coeficiente Gama

Empreendedorismo-Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,243	,044	5,495	,000
	Spearman Correlation	,301	,054	5,646	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,279	,055	5,184	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * INOVATIV	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	897,188 ^a	406	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	626,766	406	,000
Linear-by-Linear Association	36,301	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 444 cells (98,7%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Coeficiente Gama

Innovativeness-Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,306	,044	6,964	,000
	Spearman Correlation	,373	,052	7,190	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,337	,053	6,389	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * APRENDIZ	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2651,819 ^a	841	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1027,214	841	,000
Linear-by-Linear Association	93,580	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 899 cells (99,9%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Coeficiente Gama

Aprendizagem-Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,435	,037	11,897	,000
	Spearman Correlation	,551	,044	11,793	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,541	,038	11,482	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * FLEXIBIL	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2325,110 ^a	870	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1070,368	870	,000
Linear-by-Linear Association	101,574	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 930 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Coeficiente Gama

Flexibilidade Estratégica – Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,450	,032	14,032	,000
	Spearman Correlation	,591	,037	13,074	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,563	,034	12,180	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * INOVAÇÃO	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1655,870 ^a	638	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	873,395	638	,000
Linear-by-Linear Association	74,272	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 687 cells (99,6%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Coeficiente Gama

Inovação – Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,415	,034	12,037	,000
	Spearman Correlation	,539	,042	11,425	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,482	,048	9,819	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DESEMPEN * MARCA	321	100,0%	0	,0%	321	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1207,204 ^a	377	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	717,858	377	,000
Linear-by-Linear Association	122,712	1	,000
N of Valid Cases	321		

a. 415 cells (98,8%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Coeficiente Gama

Marca – Desempenho

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,536	,034	15,484	,000
	Spearman Correlation	,638	,037	14,805	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,619	,037	14,086	,000 ^c
N of Valid Cases		321			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

CORRELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS E O CORE BUSINESS

Correlations			
			Sector de atividade
Spearman's rho	EMPREENDEDORISMO	Correlation Coefficient	,028
		Sig. (2-tailed)	,612
		N	321
	INNOVATIVENESS	Correlation Coefficient	,051
		Sig. (2-tailed)	,360
		N	321
	APRENDIZAGEM	Correlation Coefficient	,058
		Sig. (2-tailed)	,304
		N	321
	FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA	Correlation Coefficient	,054
		Sig. (2-tailed)	,338
		N	321
	INOVAÇÃO	Correlation Coefficient	-,033
		Sig. (2-tailed)	,559
		N	321
	MARCA	Correlation Coefficient	,031
		Sig. (2-tailed)	,581
		N	321
		Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	321