

# Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional

## *Dynamic Capabilities and their influence on organizational performance*

Mirian Magnus Machado<sup>1</sup> - Instituto Blumenauense de Ensino Superior  
Michael Samir Dalfovo<sup>2</sup> - Instituto Blumenauense de Ensino Superior  
Andressa Gonçalves<sup>3</sup> - Instituto Blumenauense de Ensino Superior  
Marcela Inês Borges Polati<sup>4</sup> - Instituto Blumenauense de Ensino Superior

**RESUMO** O presente estudo quantitativo consiste em caracterizar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas, os fatores que compõem o Desempenho Organizacional e mensurar a relação de influência entre os dois nas micro, pequenas e médias empresas de uma região do sul do Brasil, SC. A metodologia utilizada para compor o estudo foi a pesquisa quantitativa descritiva, com método *survey*, cuja amostra caracteriza-se como não probabilística por conveniência. Os dados foram analisados utilizando-se do modelo de equações estruturais (MME), mostrando que existe uma influência entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Organizacional de 60% e se concluiu que existe uma influência de equação quantitativa descritiva, com a qual as empresas pesquisadas consideraram os itens Transferência (dentro de Capacidades Dinâmicas) e Outros Tipos de Controle (dentro do Desempenho Organizacional) como os mais importantes para se obter vantagem competitiva.  
**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Desempenho organizacional. Vantagem competitiva.

**ABSTRACT** *The current work consists of characterizing the factors that compose Dynamic Capabilities, the factors that compose Organizational Effectiveness and measure the relation of influence between those two tools in micro, small and medium firms in the southern region of Brazil. The methodology used to make up this work was descriptive quantitative research, with the survey method applied to a non-probabilistic sample of convenience. The data was analyzed by a structural equation model (SEM), showing that there is a relation between Dynamic Capabilities and Organizational Effectiveness of 60% and the researched firms considered the items of Transference (inside Dynamic Capabilities) and Other Kinds of Control (inside Organizational Effectiveness) as the most important aspects to obtain competitive advantage.*  
**Keywords:** *Dynamic capabilities. Organizational effectiveness. Competitive advantage.*

1. Rua Pandiá Calógeras, 272, CEP: 89010-350, Blumenau, Santa Catarina, mirianmagnus@gmail.com; 2. msdalfovo@gmail.com;  
3. dessa.cool@gmail.com; 4. marcela\_polati@hotmail.com

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

DOI: 10.15675/gepros.v13i4.1973

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito empresarial para obter sucesso, as empresas precisam estar à frente dos seus concorrentes, renovando-se e buscando aperfeiçoar e descobrir novos meios para manter aquilo que lhes diferencia das demais empresas do segmento, ou uma estratégia que a leve a um diferencial e obtenha sua vantagem competitiva. Em razão do mercado estar em constante mudança, faz-se necessário reagir com rapidez e inovar em seus produtos e serviços com agilidade e flexibilidade. Entretanto, também é fator-chave gerir as competências essenciais da empresa de modo a conquistar novos tipos de vantagem, ou seja, saber lidar com as capacidades dinâmicas da empresa.

Originadas na visão baseada em recursos (RBV), as capacidades dinâmicas da empresa visam adaptar seus recursos para acatar as exigências do mercado extremamente dinâmico, de modo a não deixar que a inércia estrutural absorva os diferenciais da organização no ambiente empresarial. O enfoque nos recursos e os meios pelos quais os mesmos são originados e alterados visa procurar entender como conquistar, gerar ou melhorar uma capacidade que gere vantagem competitiva. Contudo, é necessário avaliar a performance da empresa e saber se está desempenhando um bom papel no mercado em que está inserida e usando suas capacidades com todo o potencial que possui (HODGKINSON; HEALEY, 2011).

O desempenho organizacional é o principal fator para avaliação da organização perante a concorrência. Esse desempenho pode ser mensurado dentro de um contexto histórico e nos diversos ambientes em que está inserida, e é uma variável dependente que pode ser relacionada com qualquer outra área. O desempenho organizacional, contudo, não envolve somente os resultados financeiros, como muitos acreditam, mas engloba também o desempenho no mercado (como participação, vendas), desempenho de clientes, recursos humanos, físicos e outros (OLIVEIRA SOBRINHO, 2006).

Hodgkinson e Healey (2011) reforçam que as capacidades dinâmicas estão fortemente relacionadas com a performance organizacional, tendo em vista que é por meio de suas capacidades que a organização se relaciona com o dinamismo do mercado e, assim, gerar vantagem competitiva. Assim, por meio da literatura destes autores é que foi diagnosticado a oportunidade de verificar se existe relação entre a temática capacidades dinâmicas e desempenho organizacional.

Este estudo tem por objetivo verificar a existência da relação de influência das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional. Esta pesquisa mostra-se academicamente relevante para entender como os dois temas se relacionam, de modo a contribuir para a sociedade em geral com os conhecimentos adquiridos e instigar novas pesquisas neste âmbito. Trata-se de um tema relativamente novo e com um amplo leque de vertentes a serem exploradas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Capacidades Dinâmicas

Teece, Pisano e Shuen (1997) separam a expressão capacidades dinâmicas em duas partes afim de conceituar melhor esta abordagem. O termo capacidade diz respeito a principal atribuição da administração estratégica de adequadamente ajustar, agregar e redesenhar as habilidades, recursos e competências da organização, uma vez que tais quesitos são essenciais para manter-se em um ambiente cujas mutações são constantes. Já dinâmica refere-se à capacidade das empresas de renovar suas competências de modo a adaptar-se ao mercado e suas diversas mudanças.

A definição de capacidade dinâmica teve origem advinda da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da definição de competências organizacionais (PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013). As capacidades dinâmicas se respaldam na visão baseada em recursos afim de relatar como as empresas adaptam seus recursos para acatar as exigências do mercado extremamente dinâmico. O enfoque na geração e modificação de recursos, por exemplo, equipara-se à VBR já que procura entender como tais recursos podem ser conquistados, formados ou aprimorados para criar uma capacidade que gere vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas permitem que as empresas reajam com agilidade às exigências do mercado em virtude de sua aptidão de reordenar e reajustar suas competências, portanto, diz-se que seu foco são as transformações advindas dos recursos da empresa (TEECE; PISANO, 1994).

Wang e Ahmed (2007) propõem uma lógica hierárquica baseada na vantagem competitiva da organização. Os recursos seriam a base da empresa e de suas capacidades. Seriam, portanto, o número zero da hierarquia. Os recursos podem ser uma fonte de vantagem competitiva quando demonstram ser valio-

sos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Contudo, essas características não são duradouras no ambiente volátil e efêmero em que as empresas estão inseridas, e em razão disso não podem constituir uma vantagem competitiva sustentável.

O número um da hierarquia seriam as capacidades da organização, que resultam certamente em melhores desempenhos quando a empresa consegue implementar os recursos para atingir uma meta. Seguindo a sequência, o número dois da hierarquia seriam as capacidades essenciais, que reúnem os recursos e as capacidades da empresa que são importantes para a vantagem competitiva da mesma. Contudo, até as capacidades essenciais podem perder sua importância num mercado em constante mudança. O número três da hierarquia seriam as capacidades dinâmicas, que ressaltam a necessidade da constante renovação dos recursos e capacidades essenciais para acompanhar as mudanças do mercado (WANG; AHMED, 2007).

Segundo Wang e Ahmed (2007), o principal interesse nas pesquisas administrativas é descobrir relações entre as variáveis organizacionais. As capacidades dinâmicas, por sua vez, precisam ser analisadas dentro de um contexto macro, onde há como perceber o que veio antes e o que vai acontecer depois. Em resumo, as capacidades dinâmicas podem ter variadas formas e podem abranger diversos.

Há várias categorias diferentes dentro das capacidades dinâmicas, como por exemplo capacidades de absorção, capacidade de aprendizagem, capacidade de inovação, capacidade de rupturas. Contudo, muitos estudiosos as categorizaram de maneira que as mesmas possam ser agrupadas, sendo a maior distinção apenas a terminologia utilizada. A capacidade de gerar produtos novos pode estar, então, englobada na capacidade de inovação. Por sua vez, a capacidade de ruptura se assemelha à capacidade de gerar novas ideias; a capacidade de aprendizagem na capacidade de absorção, entre outros.

A Capacidade dinâmica de absorção, também denominada de capacidade absorptiva, é a maneira com que as organizações se aperfeiçoam e aceitam as informações advindas do ambiente externo, entendendo-as e utilizando-as para fins de comércio. Isso oportuniza às organizações a conhecerem muito bem seus *stakeholders* e a tornarem ciência para si mesmas. Estudiosos defendem que a capacidade absorptiva é altamente considerável para a excelência da empresa frente o ambiente fortemente dinâmico, sobretudo no âmbito da tecnologia.

Segundo estudos, quando adotam novos pontos de vista, as empresas que conservam maior capacidade absorptiva adquirem experiências mais relevantes e alcançam bons indicadores de desempenho, ao passo que as empresas cuja capacidade absorptiva é inferior encontram adversidades consideráveis. Vários aspectos podem ser compreendidos como um diferencial, tais como envolvimento a longo prazo, aprendizagem com parcerias e desenvolvimento de conhecimento sobre si próprio, grupos de colaboradores interdisciplinares, compartilhamento de conhecimento, habilidades significativas para novos âmbitos, entre outros (COHEN; LEVINTHAL, 1990; WANG; AHMED, 2007).

Barney e Hesterly (2011) identificam capacidade como uma soma dos recursos de uma organização, podendo ser estabelecidos como intangíveis ou tangíveis possibilitando a organização usufruir por completo destes recursos que controla. Pode-se confirmar que as capacidades isoladamente não são suficientes para que uma organização faça o estabelecimento de suas estratégias, mas é através destes recursos que se pode montar a estratégia que será posta em ação para, na sequência, realizá-la.

Capacidade dinâmica, no que lhe concerne, é a capacidade da organização para arquitetar, incorporar, ou reconfigurar capacidades operacionais, não diretamente, resultando não só em aumento da rentabilidade, mas também afetando o desempenho das capacidades operacionais da organização (HELFAT et al., 2007). Na definição proposta por Hodgkinson e Healey (2011), a capacidade dinâmica é evidenciada como o *know-how* da organização em incorporar, arquitetar e reconfigurar conhecimentos externos e internos em ambientes de transformações rápidas a fim de maximizar o seu desempenho organizacional.

## 2.2. Desempenho organizacional

Primeiramente, faz-se necessário enfatizar que o desempenho organizacional é compreendido como um tema multifacetado, ou seja, um tema que envolve distintas áreas e maneiras de mensurar. Vale destacar que neste estudo, o tema desempenho será analisado de uma forma mais holística nas organizações analisadas, compreendendo o desempenho como financeiro, de recursos humanos, físicos e de clientes.

Para Richard et al (2008), o desempenho organizacional é o principal parâmetro para avaliação da empresa perante seus concorrentes dentro de um contexto histórico nos diferentes ambientes em que a organização está inserida, e é uma variável dependente que condiz com qualquer área da gestão. Estudiosos propõem que o conceito de desempenho organizacional seja explicado a partir da compreensão da efetividade organizacional, um conceito mais amplo que abrange o não só o desempenho organizacional, mas também uma fundamentação que considera objetivos de desempenho alternativos.

O desempenho organizacional envolve três tipos diferentes de resultados, sendo eles o desempenho financeiro (como por exemplo retornos de ativos, de investimentos, lucros), desempenho no mercado (como participação no mercado, vendas), e retorno dos acionistas (retorno total, valor econômico adicional). Já a efetividade organizacional, além de contemplar os resultados anteriormente descritos, também contempla os resultados relacionados à eficiência e eficácia nos processos bem como outros fatores externos. (CAMERON; WHETTEN, 1983; VENKATRAMAN; RAMANUJAM; 1986; RICHARD et al, 2008;).

Conforme Fernandes, Fleury e Mills (2006), as organizações em geral tendem a medir seu desempenho unicamente através de indicadores financeiros, mas além desta prática ser considerada insuficiente, gratifica apenas os *stakeholders* e deixa de lado outros *stakeholders* da empresa. (HENRI, 2004). Neely e Najar (2003) também apontam que, olhando apenas para os resultados financeiros, a organização fica desorientada com relação aos fatores externos a ela, não levando em consideração seus consumidores e sua concorrência, deixa de se preparar para o que está por vir em razão de focar numa visão de curto prazo, obstrui o caminho para a inovação e não possui visão estratégica.

Figueiredo et al (2005) estuda a história dos sistemas de medição do desempenho organizacional em três etapas. A primeira etapa compreende desde o século XIV ao século XIX com o advento da contabilidade cujo princípio seria monitorar o processo de produção, juntamente com o surgimento dos sistemas pioneiros de administração. A segunda etapa compreende o início da década de 1980, quando a medição do desempenho da organização passou a ser parte fundamental do planejamento estratégico. Por último, a terceira etapa iniciou-se durante a citada década de 1980 e perdura até os dias atuais, com o sistema de medição abrangendo diversas perspectivas de desempenho (GHALAYINI; NOBLE; 1996; FIGUEIREDO et al, 2005).

É primordial que a organização consiga cativar e envolver seus colaboradores no intento de alcançar os seus propósitos, pois, face às rápidas mudanças sentidas no ambiente externo (de ordem econômica, tecnológica, social, entre outras), o ambiente interno também acaba passando por várias transformações, seja na cultura, no comportamento organizacional. (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004). As razões que permeiam, então, a necessidade de medir o desempenho organizacional das empresas, pairam no ambiente extremamente competitivo e em constante mudança já citado, e é através da medição do desempenho que as organizações conseguem perceber quais são as ações que mais contribuem para agregar valor ao produto ou serviço ofertado, confrontam seus resultados com a concorrência, repensam suas estratégias (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Os indicadores de desempenho de uma empresa podem ser representados de várias formas. Parmenter (2002) propõe a classificação dos indicadores conforme segue: (i) Indicadores de desempenho: junção dos principais índices ligados à performance, como por exemplo, quando se faz necessário demonstrar a atuação de um departamento; (ii) Indicadores de resultado: união dos indicadores de desempenho com o intuito de considerar o desempenho global da organização, como por exemplo, fatia de participação no mercado, satisfação do consumidor e do colaborador, rendimentos líquidos. (iii) Indicadores chave de desempenho: geralmente estes índices são mais abundantes e são coletados nos lugares onde os processos são efetivados.

De posse dos indicadores de desempenho, faz-se necessário uma ferramenta que possibilite a medição do desempenho da organização. Uma das ferramentas mais utilizadas para tal é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC procura mensurar e desenvolver ao máximo o desempenho organizacional por meio de medidas e valendo-se de indicadores. Tais medidas são exploradas em quatro âmbitos, sendo eles financeiro, cliente, processos internos e conhecimento e aprendizado. (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004; KAPLAN; NORTON, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2001), para implementar a metodologia BSC, a empresa deve seguir 7 passos: definir a visão (ou seja, onde a empresa deseja ir), montar a estratégia (como deseja chegar), caracterizar os elementos críticos de sucesso (onde procurar a excelência), escolher os indicadores, avaliá-los, desenvolver planos de ação, e por fim controlar e administrar os resultados. Posteriormente à implantação do BSC, percebe-se que a estratégia adotada passa a

ser direcionada para o lugar certo, que os índices são aplicados nos processos, que o desempenho organizacional passa a contar com uma visão sistematizada, que é implementado um ambiente onde a aprendizagem e a busca pelo aperfeiçoamento são contínuos e que incentiva o desempenho individual em prol dos resultados da organização.

Diante do apresentado na revisão de literatura, a Hipótese 1 a ser testada neste estudo é definida como: Existe relação de influência entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional?

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Objeto de estudo

Definir quem é o objeto de estudo, quais foram os critérios de seleção para selecioná-lo e porque este objeto de estudo é relevante para entender o problema de pesquisa apontado em sua pesquisa.

No que tange ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gurgacz e Nascimento (2007), nesse tipo de pesquisa não há distorção dos dados pelo pesquisador, que não os altera ou interfere, apenas cataloga. Os dados são constatados, compilados, estudados, categorizados e compreendidos nesta etapa. A compreensão dos dados é respaldada pelos conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como de campo. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo é utilizada quando pretende-se obter informações sobre determinada questão e encontrar uma resposta, legitimar uma hipótese, evidenciar fenômenos e suas relações, entre outros. As autoras afirmam que tal pesquisa é a análise de fenômenos quando ocorrem de forma espontânea e coleta dos dados pertinentes para posterior estudo. Para tanto faz-se necessário a escolha das técnicas que serão utilizadas na coleta de dados e na especificação da amostra.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa, o que, conforme Gurgacz e Nascimento (2007), leva em consideração que as informações podem ser calculadas, ou seja, os entendimentos podem ser apurados em forma numérica afim de serem melhor categorizados e avaliados. Esta prática necessita da utilização de procedimentos estatísticos tais como coeficiente de correlação, análise de regressão, desvio padrão, porcentagem média, entre outros.



A população do estudo são o micro, pequenas e médias empresas de uma região do Sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Conforme Malhotra (2010), geralmente a seleção das pessoas entrevistadas decorre de variáveis específicas, tais como local onde se encontravam e hora conveniente ao pesquisador. Pode-se dizer, então, que o entrevistador pré-determina as pessoas que irá entrevistar para garantir que as respostas obtidas possam ser utilizadas de modo a atingir o mérito da questão.

### 3.2. Procedimentos de coleta de dados

Os componentes da amostra foram convidados a responder a pesquisa por meio de inquérito (abordagem pessoal) e também por meio eletrônico (*e-mail* e *Google Docs*). Quanto à quantidade representativa da amostra, conforme cálculo apresentado por Barbetta (2002), sendo considerada a população como infinita e erro amostral de 5%, foram obtidos um total de 404 questionários válidos.

No presente estudo, foi utilizado o método de pesquisa questionário por meio do método *survey*, sendo ele um questionário baseado em Zahra e George (2002) no que se refere às capacidades dinâmicas, e o segundo instrumento que se refere ao desempenho organizacional, baseado em Oliveira Sobrinho (2006). O mesmo foi aplicado por inquérito e meio eletrônico. O questionário possui 38 questões e utiliza escala *Likert* de 7 pontos, que vai do nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente nas questões que envolvem as Capacidades Dinâmicas e do nível 1, péssimo desempenho ao 7, excelente desempenho, nas questões que envolvem o desempenho organizacional. As empresas responderam conforme seu nível de concordância com a questão.

### 3.3. Procedimentos de análise de dados

A apreciação e compreensão dos dados aconteceu por intermédio de tabelas e quadros, o que proporcionou uma melhor interpretação do conteúdo obtido; elaborando-se por meio destes o relatório final. A partir do questionário aplicado no micro, pequenas e médias empresas de uma determinada região do sul do Brasil foi efetivado o nível de análise organizacional.

Para perceber a relação de predição entre Capacidades Dinâmicas (CD) e Desempenho Organizacional (DO), foi usada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permite que o pesquisador encaixe em um só modelo várias relações de dependências correlacionadas entre si, com base em uma abordagem que confirma a análise teórica estrutural de um fenômeno. Esta técnica permite que seja feito um estudo da contribuição de cada item da escala verificando a confiabilidade das correlações entre as variáveis, sejam elas dependentes ou independentes (HAIR Jr. et al, 2005).

Neste estudo optou-se pela análise confirmatória em decorrência de os fatores Aquisição, Assimilação, Transferência e Exploração da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Absorção utilizados no estudo já terem sido validados no estudo internacional de Zahra e George (2002) e no Brasil no estudo de Machado (2015). Com relação aos fatores de Desempenho Organizacional Desempenho Financeiro, Clientes, Recursos Humanos, Recursos Físicos e Outros Desempenhos foram validados na Dissertação de Oliveira Sobrinho (2006). Então, partiu-se do pressuposto de que as perguntas e seus grupos já existem e procedeu-se com a análise confirmatória.

Todos os dados foram analisados no *software* estatístico SPSS por meio do plug-in AMOS, que permite estimar relações entre variáveis específicas, construir modelos e confirmá-los ou compará-los, testar estimativas e utilizar-se de parâmetros do *software* (IBM, 2015).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se a seguir os dados obtidos na pesquisa e sua respectiva análise.

### 4.1. Caracterização dos fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas

Esta etapa responde ao primeiro objetivo do estudo que é “caracterizar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas”. Primeiramente será apresentado cada fator isolado com seus respectivos índices e posteriormente a validação do modelo geral da Dimensão Capacidades Dinâmicas.

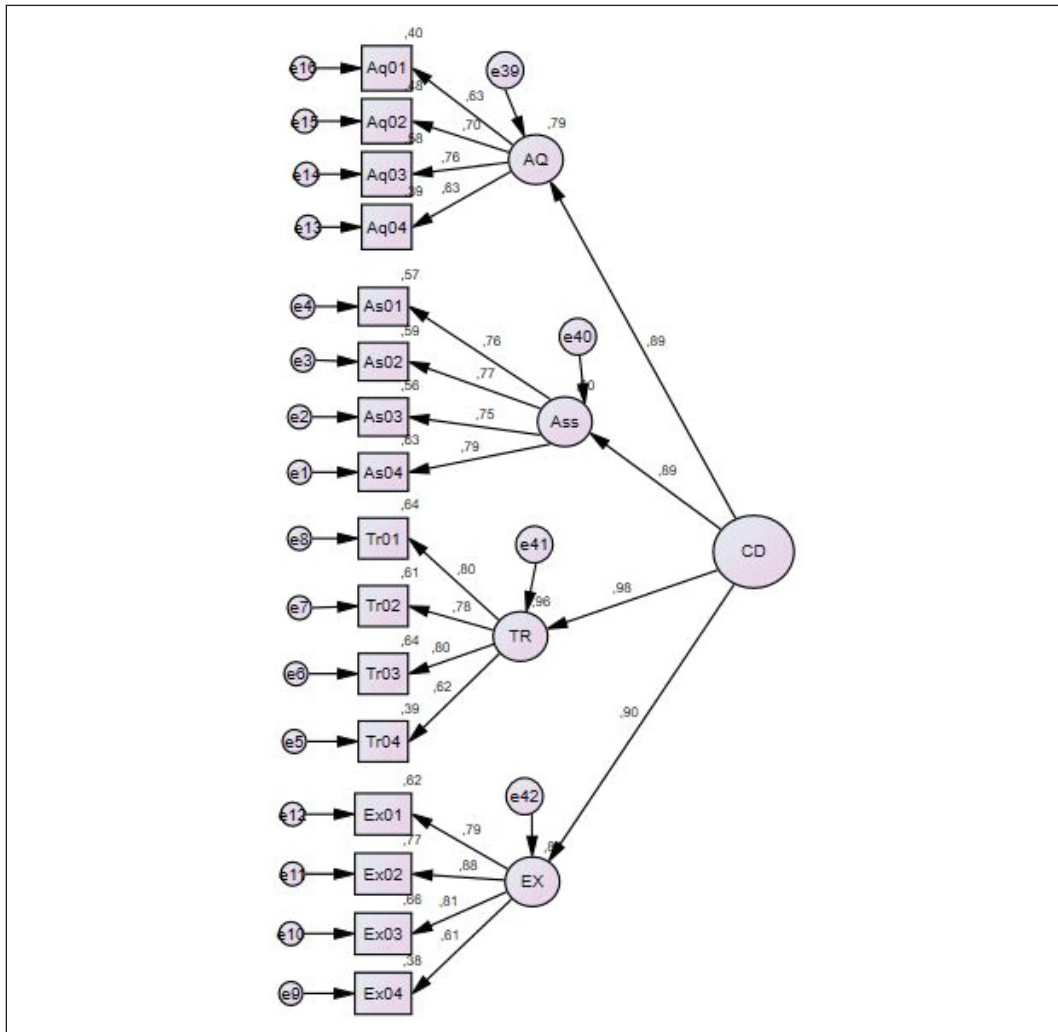
A Dimensão Capacidades Dinâmicas é constituída por quatro variáveis: Aquisição, Assimilação, Transferência e Exploração. Salienta-se que as variáveis da Dimensão Capacidades Dinâmicas foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com respaldo no trabalho de Zahra e George (2002).

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

- a) Aquisição: A variável Aquisição foi mensurada por quatro itens do questionário. As respectivas cargas fatoriais padronizadas variam de 0,56 a 0,79. A questão que mais influencia a aquisição de conhecimento neste fator foi se a empresa tem capacidade de obter informações sobre os sistemas tecnológicos.
- b) Assimilação: A variável Assimilação foi mensurada por quatro itens do questionário. Seus respectivos padrões de cargas fatoriais, todos acima de 0,75 e muito próximos demonstram a influência de todas as questões neste fator com bons índices, pois o mínimo recomendado é de 0,5 para cargas fatoriais (HAIR JR, et al, 2005).
- c) Transferência: A variável Transferência foi mensurada por quatro itens do questionário com seus próprios padrões de cargas fatoriais, todos acima de 0,6.
- d) Exploração: A variável Exploração foi mensurada por quatro itens do questionário, e seus padrões de cargas fatoriais, todos acima de 0,57. A questão que mais contribui com este fator em 0,89 na amostra pesquisada foi “na sua empresa há aplicação de experiências, ou seja, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados, nas áreas de tecnologias e inovações, se aplicam na estratégia da empresa “. Ou seja, as organizações se importam com o conhecimento adquirido e relacionam o mesmo com a estratégia da empresa.

Ante a análise de todas as variáveis isoladamente apresentarem-se adequadas, o próximo item mostra a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Capacidades Dinâmicas.

Figura 1 - Dimensão Final de segunda ordem da Capacidades Dinâmicas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os indicadores padrões dos coeficientes, assim como as relações de segunda ordem da Dimensão Capacidades Dinâmicas, tornam válidas as relações sugeridas no modelo de segunda ordem de Capacidades Dinâmicas. Em todas as variáveis se obteve cargas fatoriais: 0,89, 0,89, 0,98 e 0,90, bem acima do recomendado de 0,5. Percebe-se aqui que a capacidade dinâmica de absorção é composta por quatro fatores que representam significância alta para que as organizações tenham capacidade dinâmica de absorção.

Observou-se, por fim, que o índice de maior relevância dentro das Capacidades Dinâmicas foi a variável Transferência, com 98% de influência. Isso indica que as micro, pequenas e médias empresas são fortemente influenciadas pela capacidade de renovação, utilização de tecnologias afim de disseminar e trocar o conhecimento, coordenação e integração dos processos de pesquisa e desenvolvimento e entendimento dos funcionários em todos os processos da empresa.

## 4.2. Caracterização dos fatores que compõem o Desempenho Organizacional

Nesta seção é respondido o segundo objetivo do estudo, que é “caracterizar os fatores que compõem o Desempenho Organizacional”. Cada fator é apresentado de forma isolada primeiramente, com seus respectivos índices e posteriormente a validação do modelo geral da Dimensão Desempenho Organizacional.

A Dimensão Desempenho Organizacional é constituída por cinco variáveis: Financeiro, Clientes, Recursos Humanos, Recursos Físicos e Outros Tipos de Controle. Ressalta-se que as variáveis da Dimensão Desempenho Organizacional foram estabelecidas tendo como base a revisão da literatura, sustentado no trabalho de Oliveira Sobrinho (2006). Foi empregada a técnica de refinação das perguntas em todas as variáveis da Dimensão Desempenho Organizacional. A refinação foi realizada afim de obter um modelo de mensuração que aponte níveis desejáveis ou admissíveis de validade e confiabilidade das perguntas. (KOUFTEROS, 1999). Para tanto, foi usada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

**Financeiro:** A variável Financeiro foi mensurada por cinco itens do questionário, e seus suas cargas fatoriais padrões são superiores a 0,6. Percebe-se que a questão que mais se destaca com 0,87 é como a empresa analisa seu desempenho com relação ao faturamento, o que demonstra que as organizações levam em consideração seu faturamento na medição de seu próprio desempenho enquanto empresa. Contudo, Neely e Najar (2003) defendem que quando uma organização olha apenas para os resultados financeiros fica desorientada com relação aos fatores externos a ela, não levando em consideração seus consumidores e sua concorrência, deixando de se preparar para o que está por vir em razão de focar numa visão de curto prazo, obstruindo o caminho para a inovação e deixando de lado a visão estratégica.

**Cientes:** Na variável Clientes a menor carga fatorial foi 0,52 na questão DCLI02, sobre como a empresa avalia seu desempenho com relação ao número de reclamações. Este dado reafirmaria Neely e Najar (2003) sobre as questões relativas aos consumidores ficarem em segundo plano quando a gerência está mais preocupada com os resultados financeiros se a atenção das empresas neste quesito não estivesse mais voltada a questão DCLI03 com 0,83 como pode-se perceber, no que tange ao número de captação de clientes.

**Recursos Humanos:** A variável Recursos Humanos foi mensurada por quatro itens do questionário com as respectivas cargas fatoriais padrão acima de 0,61. A questão de maior preocupação foi quanto ao número de erros cometidos, com índice de 0,83, significando grande preocupação quanto às falhas cometidas na empresa. É primordial que a organização consiga cativar e envolver seus colaboradores no intento de alcançar os seus propósitos, pois, face às rápidas mudanças sentidas no ambiente externo (de ordem econômica, tecnológica, social, entre outras), o ambiente interno também acaba passando por várias transformações, seja na cultura, no comportamento organizacional (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

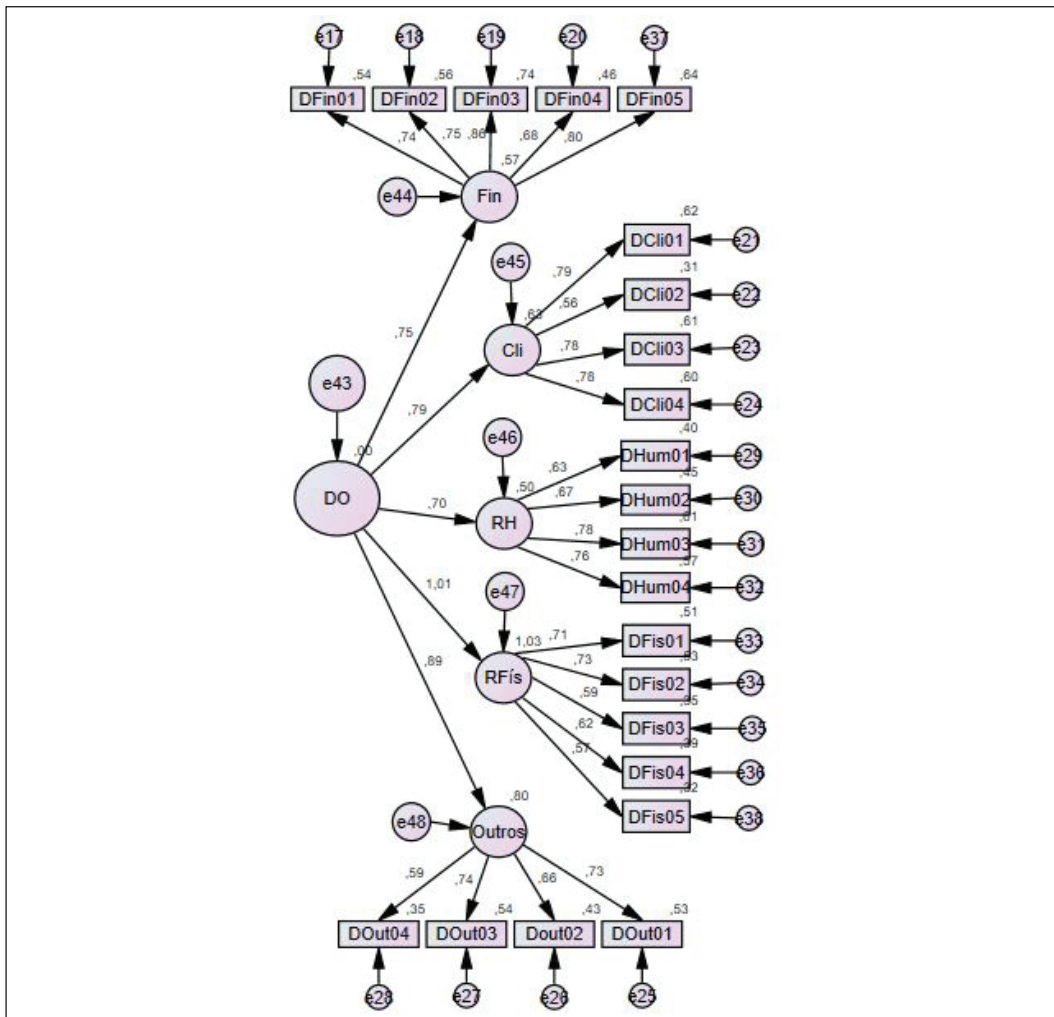
**Recursos Físicos:** A variável Recursos Físicos foi mensurada através de cinco itens do questionário, com suas cargas fatoriais padrão acima de 0,5. A questão de maior preocupação foi DFis02 que tange sobre o desempenho frente a quantidade produzida, que apresentou índice de 0,80. Pode-se afirmar que as organizações consideram muito importante a produção de mercadorias ou serviços a serem ofertados aos clientes.

**Outros tipos de controle:** A variável Outros Tipos de Controle foi comensurada por quatro itens do questionário, com suas cargas fatoriais padrões acima de 0,5. O índice de maior destaque encontrado foi 0,75 na questão de desempenho com relação à inovação de produtos/ serviços, indicando que as empresas se importam com a renovação de seu portfólio e que consideram a inovação como chave para um bom desempenho.

As ações que mais contribuem para agregar valor ao produto ou serviço ofertado podem ser descobertas por meio da medição do desempenho das próprias empresas, já que as mesmas estão inseridas em um ambiente competitivo e dinâmico (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Perante a análise de todas as variáveis isoladas serem apropriadas, o próximo item contém a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Desempenho Organizacional. Para finalizar exhibe-se a seguir o modelo estrutural integrado da Dimensão Desempenho Organizacional.

Figura 2 - Dimensão Final de segunda ordem do Desempenho Organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

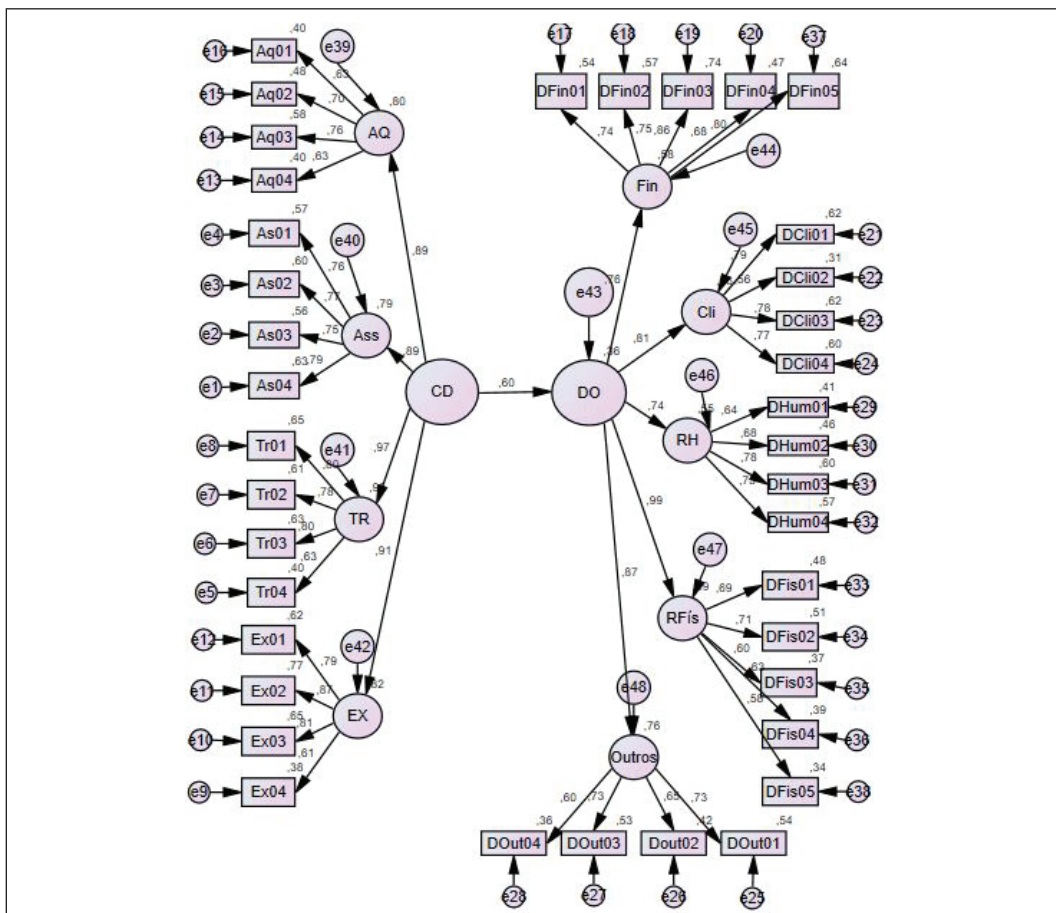
Os indicadores dos coeficientes padrão, assim como as relações de segunda ordem da Dimensão Desempenho Organizacional, tornam válidas as relações sugeridas no modelo de segunda ordem de Desempenho Organizacional. Nas variáveis, obteve-se as cargas fatoriais: 0,75, 0,79, 0,70, 1,01 e 0,89, superiores ao recomendado de 0,6. Ressalta-se que o índice Recursos Físicos deve ser novamente testado, pois o mesmo aparenta possuir erro na purificação das questões. Com relação aos fatores, cabe ressaltar que de forma geral o fator que mais contribuiu para o Desempenho Organizacional é Outros Tipos de Controle, que engloba questões sobre a inovação de produtos/ serviços, a evolução

tempo de entrega (lead time), a fidelidade dos clientes e o planejamento orçamentário. Este conjunto de questões é, então, o que mais influencia as organizações e é por elas considerado o fator mais importante.

### 4.3. Mensuração da relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Organizacional

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

Figura 3 - Modelo final da relação de influência da Dimensão Capacidades Dinâmicas na Dimensão Desempenho Organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).



Conforme a Figura 3, percebe-se uma relação de influência de 60% das Capacidades Dinâmicas para com o Desempenho Organizacional. Ou seja, possuir Capacidades Dinâmicas impacta no Desempenho Organizacional.

Foram também analisados os índices de ajuste dos dois temas deste estudo. O índice de ajustamento absoluto  $\chi^2/GL$  apresentou valor dentro do nível recomendável pela literatura, de  $\leq 0,5$ . Já o índice GFI apresentou valor abaixo do recomendado. O indicador RMSEA apresentou valor que corresponde ao esperado de  $<0,10$ . Já sobre os indicadores de ajustamento incremental NFI, AGFI, TLI e CFI, nota-se que o ajuste incremental está, em todos os índices, abaixo do indicado de  $0,9$ . O índice de ajuste parcimonioso, PNFI, atende ao requisito de estar dentro do intervalo de  $>0$  e  $<1$ . Os resultados mostram que as medidas, na amostra pesquisada apresentam índices um pouco abaixo do recomendado o que sugere que deve-se purificar e retirar algumas questões que podem estar atrapalhando o modelo. Sugere-se que sejam divididos os setores para verificar como se comportam os dados, ou que seja aplicada a análise fatorial confirmatória para que sejam retiradas questões do Modelo em uma posterior análise.

Os pesquisadores Zahra e George (2002) e Cohen e Levinthal (1990) definiram o conceito de capacidade absorptiva e agregaram a perspectiva de processos e rotinas das empresas. A maneira como as empresas partilham informações no ambiente interno é um elemento que sentenciar sua capacidade de absorção. Os autores ainda ressaltam os recursos internos das organizações como fomento da capacidade dinâmica. Neste contexto, as razões que permeiam, então, a necessidade de medir o desempenho das empresas para no ambiente extremamente competitivo e em constante mudança anteriormente mencionado, e é através da mensuração do desempenho que as organizações podem definir e/ou repensar suas estratégias, equiparar-se com a concorrência e renovar produtos e serviços, por exemplo (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

O presente estudo viabilizou a percepção de que tanto o item Transferência dentro das Capacidades Dinâmicas quanto o item Outros Tipos de Controle dentro do Desempenho Organizacional das pequenas e médias empresas é visto como extremamente relevante para obtenção de vantagens competitivas e adaptação delas frente às adversidades e o dinamismo do ambiente competitivo atual.

## 5. CONCLUSÕES

O assunto deste estudo foi sugerido doravante pesquisas anteriores sobre ambas as temáticas, mas cuja tratativa se dava sempre de maneira isolada. Surgiu então certa curiosidade sobre o assunto e em como os temas levantados influenciariam uns nos outros nas pequenas e médias empresas de uma determinada região do sul do Brasil. As capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional influenciam fortemente na obtenção de vantagens competitivas, e esta pesquisa foi impulsionada pela análise destes assuntos reconhecendo a influência das capacidades dinâmicas no desempenho das organizações resultando em vantagens.

Partindo destes princípios, buscou-se teoria de autores de prestígio tais como Teece, Zahra e George, Oliveira Sobrinho, Almeida, Marçal e Kovaleski sobre os temas Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional, e a partir de então, foi aplicado um questionário afim de efetuar a coleta de dados, objetivando analisar quadros e estatísticas para encontrar a média e o desvio padrão, bem como identificar a correlação entre os temas, utilizando-se da análise fatorial confirmatória.

Por meio das respostas obtidas foi possível distinguir que as pequenas e médias empresas de uma região do sul do Brasil consideram a Transferência como principal item das Capacidades Dinâmicas. Percebe-se, então, que são fortemente influenciadas pela capacidade de renovação, utilização de tecnologias para disseminação e troca de conhecimento, coordenação e integração dos processos de pesquisa e desenvolvimento e conhecimento dos colaboradores em todos os processos da empresa. Os itens Aquisição e Assimilação, embora tenham mostrado índices altos foram as que apresentaram menor influência, com 89% cada uma, seguidos por Exploração, com 90%.

No que tange ao Desempenho Organizacional, as questões referentes a Outros Tipos de Controle foram tidas como as mais importantes pelas empresas pesquisadas. Isso indica que os respondentes são guiados pelo seu desempenho com relação a inovação de produtos/serviços, a evolução tempo de entrega (*lead time*), a fidelidade dos clientes e o planejamento orçamentário, o que tem se mostrado de extrema importância no cenário econômico em que estas empresas estão inseridas principalmente quando se fala de obtenção de

vantagem competitiva. As variáveis Clientes e Financeiro, embora tenham mostrado índices altos, foram as que apresentaram menor influência com 79 e 75% cada uma, respectivamente.

Quando as capacidades dinâmicas foram relacionadas com o desempenho organizacional, foi possível observar que há forte influência nesta relação. As Capacidades Dinâmicas possuem 60% de influência sobre o Desempenho Organizacional nas micro, pequenas e médias empresas. Desta forma, pode-se dizer que a capacidade de obter e assimilar informações novas de acordo com que o mercado disponibiliza, é normalmente atuante na análise própria da organização para mensurar seus resultados e a partir disso redirecionar estratégias e perceber quais ações agregam maior valor ao produto ou serviço disponibilizado aos seus *stakeholders*.

Para os próximos estudos, sugere-se que seja realizada análise da influência das capacidades dinâmicas no desempenho em área específica da empresa, tais como desempenho na internacionalização organizacional, desempenho em marketing, desempenho no atendimento ao cliente, entre outros, de modo a direcionar melhor as perguntas do questionário para potencializar os resultados de influência nas empresas da mesma região ou em outras localidades. Sugere-se também realizar a pesquisa novamente apenas com empresas de grande porte, de modo a identificar a diferença das estatísticas obtidas e caracterizar as grandes empresas da região no que tange a estes dois temas. Por fim, sugere-se que o índice Recursos Físicos dentro de Desempenho Organizacional seja novamente testado, pois o mesmo aparenta possuir erro na purificação das questões.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004. *Anais...* Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

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

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**; tradução de Pedro Zanni. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2011.

CAMERON, K.; WHETTEN, D. Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods. **Academic Press**. New York: p. 1-24, 1983.

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

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, v. 46, n. 4, 2006.

FIGUEIREDO, M. A. D.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; FUKS, S.; FIGUEIREDO, L. C. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 2, p.305-315, 2005.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GURGACZ, G.; NASCIMENTO, Z. M. A. **Metodologia do trabalho científico com enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Editora Sociesc, 2007.

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

HENRI, J. Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. **Managerial Finance**, v. 30, n. 6, p. 93-123, 2004.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. **Harvard Business School**, 2001.

- HAIR, J. R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- IBM. SPSS Amos. Disponível em: <<http://www-03.ibm.com/software/products/en/spss-amos>> Acesso em: 07 nov. 2015.
- KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999.
- MACHADO, M. M. **Aprendizagem Organizacional e sua relação com o Desempenho em Inovação de Produtos moderada pelas Capacidades Dinâmicas**. 2015. 339 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 eds. São Paulo: Atlas, 2010.
- NEELY, A.; NAJJAR, M. Linking financial performance to employee and customer satisfaction. In NEELY, A. (Eds.). **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. Cambridge: **Cambridge University Press**, p. 295-303, 2003.
- OLIVEIRA SOBRINHO, L. V. **Medição de Desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região Metropolitana de Natal**. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multi Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciência Contábeis da UNB, UFPB, UFPE, UFRN, 2006.
- PARMEMTER, D. **Winning KPIs revisited**. *New Zealand Management*, v. 49, n. 9, p. 49-51, October, 2002.
- PICOLI, F. R.; SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Produção nacional em capacidades dinâmicas: um estudo bibliométrico. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013. **Anais...** ANPAD, Rio de Janeiro: 2013.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice. **SSRN**, 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 1, p. 801-814, 1986.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 147-151, 2002.