

As capacidades dinâmicas na recuperação da organização desportiva no após COVID-19: um estudo exploratório

Autor

Marco António Mexia Arraia

marco.arraya@marcoarraya.com

Resumo

Tendo por base a visão das capacidades dinâmicas pretende-se com este estudo identificar, com base num instrumento com 20 capacidades dinâmicas a importância destas na adaptação e recuperação da organização desportiva no ambiente disruptivo provocado pela pandemia COVID-19. Para tal, utilizou-se pesquisa exploratória de carácter quantitativa, onde se inclui a técnica do consenso, sendo que os dados foram recolhidos por meio de questionário aplicado a 68 colaboradores das mais diversas organizações desportivas. A literatura utilizada versou essencialmente as capacidades dinâmicas. As conclusões indicam que a perceção dos inquiridos referente às capacidades dinâmicas de maior potencial para a recuperação da organização desportiva destacam-se as seguintes: “Desenvolvimento de produtos”, seguido de “Renovação de recursos e capacidades”, “Reafecção de recursos e capacidades”, “Flexibilidade tecnológica” e “Orientação para o mercado”.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, COVID-19, Inovação, Orientação Mercado, Recursos, Gestão Desporto

Introdução

A pandemia COVID-19, provavelmente, representa o mais grave acontecimento para o desporto na história moderna. Mega eventos, competições, desporto federado, escolar e recreativos foram todos eles afetados. Alguns destes segmentos nunca irão recuperar. Financeiramente, por exemplo, o adiamento dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020¹ irão ter um custo estimado de 294 biliões de yen (\$2.8 biliões de USD).

Para além deste custo financeiro também existe o impacto social, em virtude de os eventos desportivos proporcionarem uma rotina na vida das pessoas, pontuando o trabalho, o lazer e fomentando os laços sociais entre familiares, amigos e grupos². Mas, é sobre a sociedade que a pandemia mais se manifestou. Um estudo publicado pelo Public Health England³ revela que a pandemia alterou os comportamentos das pessoas tornando-as menos saudáveis face a 2020. Em relação à população jovem um estudo da Sport England⁴ refere que 55% praticou exercício abaixo do nível recomendado (60 minutos/dias), e 31% abaixo dos 30 minutos. Em Portugal o Comité Olímpico⁵ mencionou que o Governo deixou o desporto "abandonado" e "desprezado", alertando para uma quebra de 52%, nos indicadores da prática desportiva no país.

Perante o cenário disruptivo exposto uma questão pertinente coloca-se: como recuperar a prática desportiva. Assim, baseando-se na visão das capacidades dinâmicas o objetivo deste trabalho é identificar, com base num instrumento²⁸ com 20 capacidades dinâmicas a importância das mesmas na adaptação e recuperação da organização desportiva.

Revisão da literatura

A literatura argumenta que as organizações para corresponderem às expectativas dos seus *stakeholders* têm de desenvolver capacidades operacionais e capacidades dinâmicas (CDs) em coerência com a sua estratégia⁶. As capacidades são algo complexo, consistindo na implantação, coordenação e combinação de processos, rotinas, conhecimento, habilidades, comportamentos e recursos¹ organizacionais que estão incorporados na organização e que podem criar uma vantagem competitiva⁷.

As capacidades operacionais permitem às organizações realizar continuamente uma atividade, para apoiar os produtos² existentes para a mesma população de

¹ Para efeitos deste estudo, um *recurso* é definido como "um ativo (tangível ou intangível) que uma organização detém, controla ou tem acesso numa base semipermanente" (Helfat & Peteraf, 2003: 999).

² Neste estudo não existe diferença entre "produto(s)" e "serviço(s)".

consumidores⁷. Ou seja, sustentam a produção e venda de produtos no atual segmento de mercado da organização em toda a sua cadeia de valor⁸.

As CDs representam a capacidade de uma organização para criar, ampliar ou modificar propositadamente a sua base de recursos⁹. As CDs assentam em atividades coletivas dentro da organização que alteram a forma desta encarar o mercado e promovem mudanças economicamente significativas¹⁰. Dito de outra forma, as CDs vão além das melhores práticas e da aptidão técnica¹¹, procuram a aptidão evolutiva modificando os recursos e as capacidades organizacionais existentes ou desenvolvem novos¹². Realce para o facto da forma como uma CDs realiza uma atividade variar entre as organizações, e da CDs *per si* não induzir o desempenho organizacional. Pois, é a gestão das CDs que é suscetível de permitir que a organização obtenha benefícios superiores relacionados com o desempenho¹³. Neste âmbito, as CDs são sobre fazer as coisas certas no momento certo, com base no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, rotinas, métodos únicos de orquestração de gestão, uma cultura organizacional forte e orientada para a mudança e clientela, e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e oportunidades tecnológicas¹⁴. Em suma, as CDs servem de ponte entre o presente e o futuro. Sem elas, uma organização encontra-se presa e provavelmente será profundamente perturbada pela mudança¹⁵.

Neste trabalho iremos seguir a definição de CDs de Barreto¹⁶ "*uma capacidade dinâmica é o potencial da organização para resolver sistematicamente problemas, formados pela sua propensão para sentir oportunidades e ameaças, tomar decisões atempadamente e orientadas para o mercado, e alterar a sua base de recursos*"³. A escolha desta definição em desfavor da tradicional de Teece¹⁷ situa-se ao nível da complexidade, ou seja, existe nela uma perspetiva holística baseada em quatro construtos que tentam resolver permanentemente os problemas de forma estruturada e persistente de acordo com o perfil da organização.

³ Tradução livre do autor deste trabalho.

Apresente-se os quatro construtos:

"Propensão para sentir oportunidades e ameaças". Ameaças e oportunidades são duas dimensões que podem afetar o desempenho da organização, porque são condições que estão fora do seu controlo direto, e estão associadas à urgência, dificuldade e alto risco¹⁸. As ameaças surgem quando as condições do mercado põem em perigo a integridade social e económica da organização, oportunidades surgem quando esta pode aproveitar as condições do seu ambiente interno para formular e implementar estratégias que lhe permitam ganhar mercado e mais valias económicas. As CDs representam a habilidade para identificar a necessidade e oportunidade de mudança, ou uma ameaça e agir. Este construto alinha-se com o argumento das CDs discernirem oportunidades inovadoras, tais como sucessos inesperados e falhas inesperadas, incongruências, mudanças na indústria e estruturas de mercado, alterações nas necessidades dos consumidores, alterações no significado e perceção e novos conhecimentos¹⁹.

"Propensão para tomar decisões em tempo". A tomada de decisão é a capacidade de escolher qual o cenário ou soluções que merecem ser executadas para se cumprir o propósito da organização²⁰, e, é um aspeto vital para a sobrevivência e desenvolvimento em mercados altamente competitivos²¹. Isto significa que decidir e executar a estratégia no devido tempo, pode permitir uma vantagem competitiva sobre a concorrência²².

"Propensão para tomar decisões orientadas para o mercado". As organizações orientadas para o mercado têm uma cultura onde o cliente/utente é central sobre a estratégia e as operações, pois, colaboram na avaliação das ameaças e oportunidades e tem um impacto positivo no desempenho²³.

"Propensão para alterar a base de recursos". A interação contínua com o mercado conduz a utilizações novas ou modificadas dos recursos e capacidades²⁴. Ou seja, a capacidade de reconfiguração – que significa a competência em manter a competitividade – melhorando, combinando, protegendo, reconfigurando recursos organizacionais, intangíveis ou/e tangíveis e implementando um curso de ação crucial para se concretizarem mudanças baseadas em recursos e capacidades²⁵.

Como referido as CDs permitem a organização adaptar-se adequadamente e oportunamente a alterações externas combinando a renovação e desenvolvimento de múltiplas capacidades. A vantagem competitiva da organização reside nas capacidades diferenciadas que motivam as pessoas a usarem o serviço da organização e que os seus concorrentes não conseguem imitar. No entanto, uma organização raramente sustém a vantagem competitiva numa única capacidade. Assim, é geralmente uma combinação de capacidades, que faz as coisas funcionarem²⁶.

Método

O desenho da pesquisa é exploratório, quantitativo, transversal e o instrumento selecionado o inquérito com distribuição *on-line* e os procedimentos da recolha de informação seguiram Arraya (2021)²⁷. Utilizou-se uma escala do tipo *Likert* ancorada por "totalmente sem importância (1)" e "(5) de extrema importância". Escolheu-se a escala apresentada por Arraya²⁸ que está em conformidade com os construtos da definição de Barreto (2010). Contudo, em plena crise pandémica (Junho 2020) adaptou-se a pergunta base para "na sua perceção qual a importância das seguintes capacidades na revitalização da organização desportiva pós COVID-19". O Anexo I apresenta os construtos, as CDs e os autores que suportam cada uma delas.

O Anexo II apresenta os dados demográficos da amostra de 18 mulheres e 50 homens. Para análise dos dados e avaliação das questões de pesquisa, utilizou-se a média e a técnica estatística de consenso (Cns)²⁹. Técnica que analisa se a opinião dos respondentes é semelhante, ou seja, se a opinião de um grupo de respondentes age como um todo. Permitindo ainda uma pontuação individual para cada item³⁰. A fórmula de cálculo e interpretação do consenso é apresentada no Anexo III. Estatística descritiva apresentada nos Anexos IV e V. A correlação entre o TOP 5 das CDs é apresentado no Anexo VI.

No que diz respeito à consistência interna do questionário, o α *cronbach* apresenta um valor 0.91, o que é considerado bom³¹. Não foram encontradas diferenças significativas entre género em relação a todos os itens [*Kruskal-Wallis test*, *Kruskal*

(1952)], assim, a amostra pode ser utilizada como um todo para uma análise mais aprofundada.

Resultados e Discussão

Quando questionados sobre quais as CDs fundamentais para a recuperação pós pandemia a percepção dos inquiridos apresenta um consenso que medeia entre moderado e equilíbrio em relação à totalidade das capacidades. A maior pontuação diz respeito a “Desenvolvimento de produtos”, seguido de “Renovação de recursos e capacidades”, “Reafecção de recursos e capacidades”, “Flexibilidade tecnológica”, “Orientação para o mercado” são as top 5.

Estas escolhas, na ótica da organização orientada pelas capacidades, isto é, movida pelas suas forças interiores — recursos e capacidades — na construção de uma estratégia e aproveitamento das oportunidades, faz todo o sentido, em virtude de realçar aquelas que poderão construir o futuro. Iremos debatê-las pela sequência que cremos ser a mais coerente.

A CDs “*orientação para o mercado*” representa a compreensão da organização em relação aos seus mercados, às pessoas que decidem a aquisição de serviços, á inovação contínua, ao conjunto de recursos, capacidades e processos de excelência que envolvem toda a organização e os concorrentes têm dificuldade em replicar ^{32 33}
³⁴.

A organização desportiva tem então a necessidade de (i) entender completamente os seus mercados, o processo de decisão de escolha — emocional e racional — de quem compra, os canais de distribuição e comunicação, como diferentes clientes⁴ têm necessidades diferentes, e como não se consegue efetivamente satisfazer todos de forma igual há que segmentá-los e optar pelos mais profícuos; e (ii) envolver toda a organização nas decisões estratégicas, táticas e respetiva execução³⁵. Dito de outra forma, o objetivo é construir uma vantagem competitiva através da escolha de um segmento e posicionamento inteligente do mercado, de reunir os recursos, as

⁴ Neste estudo não existe diferença entre “cliente(s)” e “utente(s)”.

capacidades e as competências certas para produzir ou entregar uma proposta de valor fazendo o que a organização desportiva sabe fazer bem³⁶.

O foco na capacidade de “orientação para o mercado” requer outras capacidades ligadas aos segmentos para se criar uma vantagem competitiva³⁷.

A CDs “*desenvolvimento de produtos*” (DP) ao diversificar e transformar a carteira existente à luz da mudança do ambiente externo melhora a posição da organização no que refere a sobreviver, crescer, prosperar³⁸, e é um esforço estratégico de longo prazo que proporciona vantagem competitiva³⁹. O DP começa com a orientação para o mercado, a identificação de uma oportunidade, na produção, e termina na venda e entrega do produto⁴⁰. A peneira do mercado é apertada, como tal, o DP tem taxas de insucesso elevadas⁴¹. Minimizar o risco é crucial e obriga a: concentração nas necessidades dos clientes, nas tendências do mercado, na definição do produto, no posicionamento, na qualidade intrínseca e comunicação ao mercado, alinhamento das fases do modelo de negócio, na estratégia e na liderança. Realce para a transferência de conhecimento, distribuição de recursos e capacidades suficientes á operacionalidade, processos, rotinas, execução assertiva das principais tarefas⁴², tudo controlado pela organização no desiderato da eficácia e eficiência^{43 44}.

Perante o exposto é evidente o reforço e complemento que o DP como CDs proporciona à orientação para o mercado.

O principal foco da CDs “*renovação de capacidades e recursos*” é a habilidade da organização funcionar como um sistema coerente em contínua renovação de acordo com a estratégia organizacional. No entanto, a renovação não é um único evento ou uma série de eventos, mas um quadro de potenciais investimentos da organização ao longo do tempo⁴⁵ através de processos e rotinas que aproveitam oportunidades, aprendem e melhoram a criação de valor⁴⁶. A renovação dos recursos e capacidades nas suas duas potenciais dimensões — manutenção e adaptação/ inovação⁴⁷ — é um processo de aprendizagem organizacional importante na proposição e oferta de valor⁴⁸ perante o “novo normal”.

A literatura sugere que os processos de renovação de *recursos* diferem dos processos de renovação de *capacidades*. A renovação de recursos envolve a previsão, gestão e desenvolvimento de expectativas acerca dos recursos que diferenciam a organização

dos rivais. A renovação de capacidades por serem específicos da organização obrigam ao seu desenvolvimento interno, em alternativa alianças com parceiros ou apropriando-se de outra organização⁴⁹. Isto significa, que o gestor de desporto pode aproveitar o estado de crise do mercado para desenvolver os recursos e as capacidades de forma a poder desenvolver novas ofertas, estratégias, táticas, processos e rotinas.

Por sua vez, a CDs “*reafecção de recursos e capacidades*” é a atribuição destes a uma reconfigurada ou nova rotina ou processo, ou seja, a uma utilização específica com um papel mais competitivo. A renovação e reafecção precisam de estar ligada a um propósito e à identidade da organização desportiva — o que motiva todos os intervenientes trabalharem todos os dias — na exploração de oportunidades para criar o futuro. A gestão e respetiva liderança precisa de focalizar a execução da renovação e reafecção de recursos e capacidades como um compromisso total vital para a sobrevivência e desempenho superior.

A CDs “*flexibilidade tecnológica*” é a habilidade da organização de reagir ou mudar estrategicamente no tempo certo, na alteração e desenvolvimento de produtos, produção e nas atividades operacionais tendo por base a inovação tecnológica quer seja humana ou outra^{50 51}. Ou seja, procura equilibrar a organização e o mercado, sendo uma capacidade essencial para tirar partido e impor mudanças estruturais e infraestruturais, estabelecer um sistema ágil, refinar ou reinventar o modelo de negócio, e incorpora pessoas, organização e tecnologia^{52 53}.

No caso da crise pandémica a flexibilidade caracteriza-se por ser reativa, o que significa que procura a adaptação ao “novo normal” para conquistar novas oportunidades, manter e envolver os atuais clientes, identificar rapidamente novos clientes, e motivar e inspirar os colaboradores a adaptarem-se à nova estratégia executando-a assertivamente⁵⁴.

Abordou-se a importância do top 5 escolhido pelos inquiridos, realce para a literatura referenciar amiúde a importância das outras 15 capacidades propostas.

Conclusões, contribuições e implicações

As cinco principais escolhas assumidas pelos inquiridos encaixam na definição de Barreto (2010) referente a capacidades dinâmicas, torna-se, assim, plausível afirmar que estas CDs poderão formar um sistema interligado e coeso na prossecução da recuperação da organização desportiva face à pandemia. Ao fazê-lo assume-se um propósito, contribuindo para o alheamento da “sorte” ou da resolução de problemas de uma forma “ad hoc”. Simultaneamente, é possível assumir conceptualmente que estas CDs poderão ser comuns entre as organizações, mas, a forma de as executar pode melhorar o potencial competitivo e até criar uma vantagem competitiva.

Contudo, a competitividade da organização desportiva deve focar-se na orientação do mercado, no conhecimento e na relação de gestão de clientes, uma vez que estes aspetos são cruciais para a oferta de produtos, criação de valor e consequente desempenho superior.

A organização desportiva que deseje sobreviver para prosperar pós pandemia terá que (i) ser rápida a ler e agir aos atuais sinais de mudança; (ii) experimentar rapidamente novas ofertas, e eventualmente reinventar modelo de negócio, processos e rotinas; (iii) continuar a ser excelente a fazer algo em particular, e ser muito boa a aprender a fazer coisas novas.

A organização desportiva precisa, portanto, de criar ambientes que incentivem o fluxo de conhecimento sobre o cliente, a tomada de riscos, a partilha e a adaptação. A competência da organização em se concentrar na tarefa de construir e executar CDs definirá se consegue emergir de novo do panorama desportivo.

Os resultados desta investigação devem ser cuidadosamente avaliados à luz das limitações inerentes ao desenho da investigação. Em virtude da amostra selecionada como o momento deste estudo terem implicações para a generalização dos resultados. A limitação da amostra à indústria do desporto limita inerentemente a generalização a outras indústrias. O autor sugere a realização de estudos adicionais, a fim de analisar o assunto a um nível mais abrangente.

Bibliografia:

1. Reuters. (2020). Japanese organisers say 2020 Games delay to cost them \$2.8 billion. Acesso em 24 Janeiro 2021, <https://www.reuters.com/article/us-olympics-2020-costs-idUSKBN28E0WM>
2. Parnell, P., Bond, A. J., Widdop, P., & Cockayne, D. (2020). Football Worlds: business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*.
3. Public Health England. (2021). Better health. Acesso em 24 Janeiro 2021, <https://www.gov.uk/government/news/seven-in-10-adults-are-motivated-to-get-healthier-in-2021-due-to-covid-19>
4. Sport England. (2021). Measuring the nation's activity levels. Acesso em 24 Janeiro 2021, <https://www.sportengland.org/news/childrens-activity-levels-down-many-embrace-new-opportunities>
5. Jornal Notícias. (2020). Presidente do Comité Olímpico. Desporto "desprezado" pelo Governo durante a pandemia. Acesso em 24 Janeiro 2021, <https://www.dn.pt/desporto/presidente-do-comite-olimpico-desporto-desprezado-pelo-governo-durante-a-pandemia-13170295.html>
6. Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
7. Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial Corporate Change*, 21(3), 615-647.
8. Leinwand, P. & Mainardi, C. (2011). Sustainable success: winning through capabilities. *Business Strategy Review*, 22(2), 64–67.
9. 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*. Blackwell, Malden, MA.
10. Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
11. Lin, Y., & Wu, L.Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
12. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

13. Zahra, S. A., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.
14. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
15. Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
16. Barreto, I. 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280; p.271.
17. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
18. Morris, D. (2005). A new tool for strategy analysis: the opportunity model. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 50 – 56.
19. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
20. Ulrich, D. and N. Smallwood. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review* (June), 119-127.
21. Al-Zhrani, S. (2010). Management information systems role in decision-making during crises: case study. *Journal of Computer Science*, 6(11), 1247-1251.
22. Fainshmidt, S.; Wenger, L.; Pezeshkan, A.; & Mallon, M.R. (2018). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
23. Kumar, K.; Subramanian, R. & Strandholm, K. (2011). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-49.
24. Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2016). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–22.
25. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

26. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319–1350.
27. Arraya, M. (2014). O efeito da alostasia nas organizações e no desempenho: O caso das organizações desportivas. *Revista Intercontinental Gestão Desportiva*, 4(1), 13-70.
28. Arraya, M. (2021). The distinctive capabilities system in the organizational performance of Portuguese fitness centers and gyms. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11, e10002.
29. Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2010). Enhancing e-Business Decision Making: An Application of Consensus Theory. In Management Association, I. (Ed.), *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 2066-2078). IGI Global.
30. Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2010). Enhancing e-Business Decision Making: An Application of Consensus Theory. In Management Association, I. (Ed.), *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 2066-2078). IGI Global.
31. Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Edições Sílabo.
32. Lewrick, M., Omar, M., & Williams, R. L. (2011). Market orientation and innovators' success: an exploration of the influence of customer and competitor orientation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 48–62.
33. Morgan, N., & Vorhies, D. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management*, 30(8), 909–920.
34. Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, November.
35. Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, November.
36. Reeves M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July–August.
37. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.

38. Bhuiyan, N. (2013). A Framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4.
39. Kahn, K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A. & Perks, H. (2012). An examination of new product development best practice. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 14.
40. Zhao, Y. (2001). *Enhancing firm innovation performance through strategic management of new product development*. Doctor of Philosophy, Michigan State University.
41. Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (2008). Maximizing productivity in product innovation. *Research-Technology Management*, 47-58.
42. Billah, U. I. (2012). Reasons for failure of new products in the consumer goods industry. *Business Review*, 7, 12.
43. Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *The Journal of Product Innovation Management*, 24, 534-553.
44. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
45. Vahlne, J.-E. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
46. Riviere, M. & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847-858.
47. Pöyhönen, A. (2004), Modelling and measuring organizational renewal capability, Lap-peenranta, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200, Digipaino.
48. Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105.
49. Makadok, R. (2001). Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-402.
50. D'Souza, D. E. & Williams, F. P. (2000). Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimension. *Journal of Operations Management*, 18, 577–59.
51. Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10,1-18.

52. Reeves M. and Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review, July–August.
53. Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.
54. Setili, A. (2014). *The Agility Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

ANEXOS

Anexo I - Construtos, capacidades dinâmicas, autores e itens

Construtos Barreto (2010)	Capacidade Dinâmica	Autor(es)	Item
“[...] mudar a sua base de recursos.”	Liderança	Rosenbloom (2000) Simon (2010)	Liderança
	Habilidade em construir, integrar e reconfigurar capacidades operacionais	Teece <i>et al.</i> (1997)	Renovação de recursos e capacidades
	Processos de construção de equipa	Simon (2010)	Trabalho em equipa
	Alocação de recursos e capacidades	Eisenhardt & Martin (2000)	Reafecção de recursos e capacidades
	Aprendizagem Aprendizagem organizacional	Majumdar (1999) Zollo & Winter (2002)	Aquisição conhecimento
“[...] propensão em captar as oportunidades e ameaças [...]”	Capacidade da gestão em captar oportunidades. Habilidade em identificar a natureza das alterações do mercado e captar oportunidades.	Teece, Pierce & Boerner (2002) Teece, Pierce & Boerner (2002) Denrell, Fang & Winter (2003)	Capacidade de Monitorizar Ameaças e Oportunidades
	Alianças	Liao, Kickul, & Ma (2009) Simon (2010)	Alianças / Parcerias
	Flexibilidade tecnológica	Simon (2010)	Flexibilidade tecnológica
	Capacidade de alterar um recurso / capacidade	Simon (2010)	Capacidade de alterar um recurso / capacidade

“[...] tomar decisões [...] em tempo útil [...]”	Pesquisa e desenvolvimento	Helfat & Peteraf (2003)	Desenvolvimento de produtos
	Gestão Projeto	Eisenhardt & Martin (2000)	As decisões tomadas pela gestão têm conteúdo útil
	Desenvolvimento novos produtos / serviços	Eisenhardt & Martin (2000)	Processos de desenvolvimento de novas ofertas
	Habilidade em alterar negócios via aquisições, crescimento orgânico e alianças estratégicas	Eisenhardt & Martin (2000) Helfat <i>et al.</i> (2007)	Permanente atenção a decisões que criam valor
	Execução	Simon (2010)	Capacidade de execução
“[...] tomar decisões orientadas para o mercado [...]”	Habilidade de criar novos produtos / serviços e processos de produção	Helfat <i>et al.</i> 2007 Eisenhardt & Martin (2000)	Orientação para o mercado
	Processo decisão estratégica	Simon (2010)	Decisão estratégica
	Mudança organizacional	Rindova & Kotha (2001)	As grandes decisões têm um caminho claro e inequívoco
	Cultura Organizacional	Simon (2010)	Cultura organizacional

- Denrell, J., Fang C. & Winter, S. (2003). *The Economics of Strategic Opportunity*. LEM Papers Series 2003/10, Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.
- Eisenhardt, K. & Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105– 1121.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S., & Maritan, C. (2007). *Dynamic capabilities and organizational processes*. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 30–45. Oxford: Blackwell.
- Liao, J. (Jon), Kickul, J.R. & Hao M. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Majumdar B. (1999). Empowerment through self-directed learning. *Canadian Nurse*, 95, 37–40.
- Rindova, V.P. & Kotha, S. (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1278.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21: 1083-1103.
- Simon, A. (2010). Resources, dynamic capabilities and Australian business success. *Journal of Global Business and Technology*, 6(2).
- Teece, D.J., Pierce, J.L., & Boerner, C. S. (2002). Dynamic Capabilities, Competence, and the Behavioral Theory of the Firm. in M. Augier, M. and J. G. March, J. G. (eds) *The Economics of Change, Choice, and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar.



Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.

Zollo, M. & S. Winter. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.

Anexo II – Dados Demográficos

Os respondentes desta pesquisa foram 18 mulheres e 50 homens. Quanto à idade, foi possível constatar: média global 46,50 (DP=11,29), idade máxima 63, idade mínima 26; género masculino média 47,82 (DP=11,61), idade máxima 63, idade mínima 26; género feminino média 42,83 (DP=9,71), idade máxima 52, idade mínima 29. No que respeita a habilitações literárias: em termos globais com 12ºano 11 inquiridos, licenciatura 33 e grau de mestre 24; género masculino com 12ºano 11 inquiridos, licenciatura 19 e grau de mestre 18; género feminino com licenciatura 14 inquiridas e grau de mestre seis.

Variáveis demográficas

	Total amostra (N=68)	
	N	%*
Género		
Feminino	18	26.47
Masculino	50	73.53
Função		
Administrativo	4	5.88
Diretor	4	5.88
Gestor	24	35.29
Membro Direção	10	14.71
Técnico Marketing	2	2.94
Técnico Superior	24	35.29
Habilitações literárias		
12ºano	11	16.18
Licenciatura	33	48.53
Mestre	24	35.29
	M	DP
Idade		
Feminino	42.83	9.71
Masculino	47.82	11.61

*Dados expressos em N (%).

Anexo III - Fórmula e interpretação do Consenso

$$\text{Cns}(X) = 1 + \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_X|}{d_X} \right)$$

Em que: X é uma variável ordinal (questão); pi é o percentual associado a cada Xi; dx é a amplitude da escala, e μ_X é a média (Tastle & Wierman, 2010).

A tabela abaixo demonstra como o consenso é classificado e interpretado:

Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do consenso
Cns (X) > 90%	Consenso Muito Forte
80% < Cns (X) < 90%	Consenso Forte
60% < Cns (X) < 80%	Consenso Moderado
40% < Cns (X) < 60%	Equilíbrio
20% < Cns (X) < 40%	Dissenso Moderado
10% < Cns (X) < 20%	Dissenso Forte
Cns (X) < 10%	Dissenso Muito Forte

Fonte: Tastle & Wierman (2010)

De acordo com a interpretação do consenso, proposta por Tastle & Wierman (2010), este pode variar de muito forte, forte, moderado, equilíbrio ou apresentar dissenso moderado, forte ou muito forte, o que demonstra que os respondentes não estão de acordo com as respostas.

Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2010). Enhancing e-Business Decision Making: An Application of Consensus Theory. In Management Association, I. (Ed.), *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 2066-2078).

Anexo IV – Consenso na importância das Capacidades Dinâmicas

	Média	Desvio Padrão	Consenso	Pontuação
Processos de desenvolvimento de produtos	3,029	1,035	71,17%	2,156
Inovação via renovação de competências	3,300	1,108	62,58%	2,065
Reaffectação de ativos tangíveis ou intangíveis	2,971	1,076	69,43%	2,063
Flexibilidade tecnológica	3,286	1,118	62,53%	2,055
Orientação clara para o mercado	3,614	1,146	56,49%	2,042
Capacidade de alterar um recurso/capacidade	3,171	1,103	62,74%	1,990
Capacidade de Monitorizar Ameaças e Oportunidades	3,257	1,125	61,00%	1,987
Permanente atenção a decisões que criam valor	3,286	1,144	60,07%	1,974
Processos de desenvolvimento de novas ofertas	3,229	1,066	60,87%	1,965
Alianças/Parcerias	3,371	1,157	57,49%	1,938
Redes sociais	3,271	1,227	57,06%	1,867
Decisão estratégica	3,629	1,230	50,17%	1,820
Trabalho em equipa	3,529	1,224	50,33%	1,776
Convicções da gestão	3,229	1,157	55,00%	1,776
Cultura organizacional	3,486	1,260	50,60%	1,764
As decisões tomadas pela gestão têm conteúdo útil	3,471	1,213	50,71%	1,761
Capacidade de execução	3,671	1,032	46,88%	1,721
Aquisição de conhecimento	3,486	1,151	48,95%	1,706
As grandes decisões têm um caminho claro e inequívoco	3,429	1,258	48,75%	1,672
Liderança	3,486	1,236	44,69%	1,558

Anexo V – A relação entre as dimensões da definição e o TOP 5 das capacidades dinâmicas

Construto	Capacidade dinâmica	Consenso	Pontuação
“[...] tomar decisões [...] em tempo útil [...]”	Processos de desenvolvimento de produtos	71,17%	2,156
“[...] mudar a sua base de recursos.”	Inovação via renovação de competências	62,58%	2,065
“[...] mudar a sua base de recursos.”	Reafecção de ativos tangíveis ou intangíveis	69,43%	2,063
“[...] propensão em captar as oportunidades e ameaças [...]”	Flexibilidade tecnológica	62,53%	2,055
“[...] tomar decisões orientadas para o mercado [...]”	Orientação clara para o mercado	56,49%	2,042

Anexo VI – Correlação de *Pearson* entre capacidades dinâmicas

	A	B	C	D	E
Processos de desenvolvimento de produtos (A)	1				
Inovação via renovação de competências (B)	0,586	1			
Reafecção de ativos tangíveis ou intangíveis (C)	0,651	0,797	1		
Flexibilidade tecnológica (D)	0,519	0,667	0,597	1	
Orientação clara para o mercado (E)	0,339	0,458	0,520	0,415	1