

## VISÃO BASEADA EM RECURSOS E MONITORAMENTO DO AMBIENTE E SUA INFLUÊNCIA NAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Michael Samir Dalfovo<sup>1</sup>

Mirian Magnus Machado<sup>2</sup>

Andressa Gonçalves<sup>3</sup>

Andreia Baumgartner<sup>4</sup>

### RESUMO

A Visão Baseada em Recursos explica a vantagem competitiva através de uma perspectiva de estratégia a partir de recursos da organização. O Monitoramento do Ambiente é o meio que as organizações possuem para absorver informações do ambiente externo e aproveitá-las no processo de administração estratégica. As Capacidades Dinâmicas é a habilidade que a organização tem em construir, integrar e reconfigurar as suas competências tanto de fora como de dentro da organização para enfrentar as mudanças do ambiente. O objetivo deste estudo é identificar como a Visão Baseada em Recursos e o Monitoramento do Ambiente influenciam as Capacidades Dinâmicas. Para alcançar este objetivo foi aplicada uma pesquisa que se caracterizou como descritiva e com abordagem quantitativa, em uma amostra de 404 empresas de porte Micro, Pequeno e Médio. Os critérios de análise utilizados foram os de Análise Fatorial Confirmatória e a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados apontam que nas empresas pesquisadas a Visão Baseada em Recursos e o Monitoramento do Ambiente tem grande influência nas Capacidades Dinâmicas, tendo como objetivo a vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos (VBR). Capacidades dinâmicas. Monitoramento do ambiente. Vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup> Instituto Blumenauense de Ensino Superior. Email: msdalfovo@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Blumenauense de Ensino Superior. Email: mirianmagnus@gmail.com

<sup>3</sup> Instituto Blumenauense de Ensino Superior. Email: dessa.cool@gmail.com

<sup>4</sup> Email: baumandreia@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma organização se tornar sustentável no mercado, ela precisa criar vantagens competitivas em relação a outras organizações, mais precisamente, as suas adversárias, ou seja, ter melhores condições estratégicas para assim sobreviver no mercado competitivo. Uma organização possui vantagem competitiva, quando programa uma estratégia que não passa a ser utilizada pelos seus concorrentes. Os procedimentos de analisar e escolher a estratégia podem ser balizados por recursos, e assim ter a sua vantagem para competir no mercado.

A estratégia de uma organização apresenta diversas abordagens e perspectivas, onde inclui diversos conceitos e alinhamentos. Fonseca e Machado-da-Silva (2002) pontua que a estratégia é a palavra-chave de modernização, porém, transformou-se em um pensamento polêmico, onde atribui diversas definições, com várias perspectivas de análises.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) baseia-se na estratégia, que explica a vantagem competitiva, em relação às competências e recursos específicos da organização. Se os recursos forem bem analisados, consegue-se identificar possibilidades de ganhos e conseqüentemente aumento dos lucros para a organização. Para este processo, é preciso identificar os recursos que a diferenciam das suas adversárias, e não se esquecer de sempre analisar novos recursos e ficar atenta para novas oportunidades, mantendo-se competitiva no mercado.

A VBR é construída a partir das análises internas e externas da organização, focando, no desenvolvimento de estratégias para que uma organização consiga se diversificar de outra. Além disso, também contribui para respostas do porquê uma organização lucra mais que outra, sendo elas da mesma indústria. No entanto, para saber quais recursos utilizar o monitoramento do ambiente se faz presente.

Aguilar (1967) conceitua monitoramento do ambiente como as informações e conhecimentos gerados do ambiente externo da organização, que vão servir como auxílio para as tomadas de decisões. Henderson (1998) explica que quanto mais rico o ambiente, maior será o número de competidores, e conseqüentemente a competição será mais acirrada. O autor salienta também que as estratégias são revistas rápidas, para a organização enfrentar

competições no mercado, ou seja, com as diferentes estratégias de atuação da organização, o mercado acaba sendo mais atrativo para as que aumentam a competição. As existências de ações reativas ao ambiente denominam-se Capacidades Dinâmicas, onde é possível explicar como determinadas organizações mantêm as suas vantagens competitivas, e também como as atingem, em relação às concorrentes, tendo em vista tecnologias inovadoras.

Estudos basilares para construção da presente pesquisa foram aqui utilizados, a saber: Cancellier, Blageski e Rossetto (2014) no que tange ao Monitoramento Ambiental, Machado (2015) quanto as Capacidades Dinâmicas e Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e Vieira (2014) no que se refere a Visão Baseada em Recursos.

A habilidade da organização de combater as rápidas mudanças no ambiente, como reconfigurar competências internas e externas, em ambientes agitados, se diz respeito às capacidades dinâmicas.

A questão problema deste estudo é: Qual a influência da Visão Baseada em Recursos e Monitoramento do ambiente nas Capacidades Dinâmicas? O objetivo geral é analisar a influência da Visão Baseada em Recursos e Monitoramento do Ambiente nas Capacidades Dinâmicas.

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi aplicada uma pesquisa que se caracterizou como descritiva e com abordagem quantitativa, em uma amostra de 404 empresas de porte Micro, Pequeno e Médio. Os critérios utilizados para a análise dos resultados foram Análise Fatorial Confirmatória e a Modelagem de equações estruturais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Boas estratégias podem gerar vantagens competitivas. As estratégias estão ligadas a hipóteses e suposições de como determinada organização pode vir a evoluir, e conseqüentemente tirar desta evolução informações para alcançar melhor desempenho econômico. Quanto mais apurados, forem estes resultados de evolução, maior a chance de se

ter uma vantagem competitiva com as estratégias escolhidas pela organização. Por mais que seja difícil saber realmente se a organização opta pela estratégia correta, a chance de se ter uma vantagem competitiva é maior do que se a mesma não tiver interesse em acompanhar essas suposições e hipóteses. É difícil conseguir mensurar a evolução de determinado setor, portanto é preciso ter ideias e alinhá-las para o alcance de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é um plano onde são reunidas as metas principais da organização. Quando esta estratégia é bem desenvolvida, ela oferece o suporte necessário para a organização preparar e determinar os recursos e apresentá-los de forma singular e viável, tendo como apoio suas atribuições específicas e relativas. As influências para a formação da estratégia de uma organização é responsabilidade do executivo principal. Este, por sua vez, tem uma visão e aquisição de conhecimentos do mundo onde procura oportunidades de forma agressiva.

Segundo Porter (1992) a tecnologia é um dos principais aceleradores da concorrência. Ela é fonte de desenvolvimento de novas indústrias, assim como fontes de mudanças estruturais. Muitas empresas surgiram no mercado através de transformações tecnológicas se destacando na economia mundial. Com a tecnologia, podem-se eliminar vantagens competitivas, até em organizações bem assentadas, por desempenhar papel equalizador. A tecnologia está entre os fatores que mais se destaca em relação à concorrência. Qualquer tecnologia envolvida por uma organização pode gerar grande impacto sobre a concorrência, desde que abale de forma significativa a vantagem competitiva da organização.

## 2.1 Visão Baseada Em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) aflorou nas duas últimas décadas, onde se tornou um entendimento moderno e importante nas pesquisas contendo conteúdo estratégico, destacando-se por adaptar rigidez analítica e relevância na aplicação administrativa de forma mais eficiente e eficaz nas organizações (OMAKI, 2005). Segundo Penrose (1959), se

denomina Visão Baseada em Recursos quando a organização passa a analisar seus recursos internos, onde estão presentes em fatores esclarecedores do próprio desenvolvimento e crescimento das organizações.

Os principais elementos das estratégias das organizações são características dos recursos da VBR. Estes recursos podem ser tangíveis (físicos como: prédios, matéria-prima, aparelhos de telefone, cabos e fios) ou intangíveis (marcas e conhecimento), sendo uma força ou uma fraqueza (WERNERFELT, 1984). Através de recursos diferenciados, pode-se reduzir o número de ameaças e conhecer novas formas de oportunidades, diante da concorrência. Possibilitando um grande desenvolvimento sustentável competitivo (BARNEY, 1991).

Tais recursos, como acúmulo, apuração e aplicação dos mesmos, são basicamente denominados como funções que ajudam na tomada de decisões no contexto interno da organização, não se desfazendo dos fatores das circunstâncias externas. Contudo, alguns desses fatores, são analisados como consequências boas ou más junto a decisão estratégica. Desta forma, estes ambientes, formam condições tangíveis e externas para serem analisados no planejamento de condutas organizacionais. Essas condutas têm por objetivo procurar bons aproveitamentos e combinações de recursos demarcados por diversas categorias e condições. Tal entendimento tem compatibilidade com a teoria da escolha, por meio de seus óbvios fundamentos; dando destaque ao individualismo, que por sua vez são apresentados por medidas de ações e tomados de decisões específicas; portando os agentes tem clareza nas consequências de suas decisões, visto que optam pelas ações que são mais benéficas e relação custo-benefício (BOUDON, 2003).

## 2.2 Monitoramento Do Ambiente

O conceito de Monitoramento do Ambiente para Subramanian, Fernandes e Harper (1993) é o meio que as organizações possuem para absorver informações do ambiente externo, que em seguida são aproveitadas no processo de administração estratégica. Os autores salientam que estabelecer uma maneira existente de método de monitoramento não requer apresentar

apenas o desenvolvimento de contribuições de informações para os interessados. Este processo pode trazer informações importantes e apropriadas tendo que demandar diversos julgamentos em diversas partes do procedimento de monitoramento. Por isso, denomina-se que este processo, sobretudo é mental. Na tomada de decisão, conceitua-se o real valor do benefício de determinada informação somente após o seu devido uso, este processo de monitoramento é possível concluir somente quando é recebido *feedback* das consequências das condutas escolhidas com base nas informações obtidas no processo de monitoramento.

O Monitoramento do Ambiente pode ser compreendido como uma das maneiras de capturar informações privilegiadas sobre os acontecimentos que ocorrem externamente na organização, deste modo, pode-se conduzir futuros destinos da mesma (AGUILAR, 1967).

## 2.3 Capacidades Dinâmicas

A definição de Capacidades Dinâmicas para Teece, *et al* (1994; 1997) se opõem como habilidades da organização em construir, integrar e reconfigurar as suas competências tanto de fora como de dentro da organização para conseguir enfrentar as mudanças que surgem no ambiente. Sendo “capacidades” a forma correta da administração estratégica do ambiente organizacional a se adaptar às referidas mudanças do ambiente. Estas, por sua vez, são destacadas pela organização em refletir habilidades que se adequem ao mercado, mostrando diferentes formas, sendo novas ou inovadoras de vantagem competitiva baseando-se em posições de mercado (*market positions*) e dependência de trajetória (*path dependence*). Já o termo “dinâmica” diz respeito à natureza variável proporcionada pelo ambiente. Quando o tempo de mercado (*time-to-market*) e a escolha do momento (*timing*) são analíticos, ou seja, críticos no ambiente, acelera-se o quesito inovação, contudo a natureza do caminho futuro da denominada competição e também do mercado é difícil e acaba se tornando complicada de ser resolvida.

A forma como as empresas acolhem as informações externas e a renovação, compreendendo-as e aplicando-as em fins comerciais, é chamada de Capacidades Dinâmicas

ou capacidade absorptiva como também é conhecida. Assim, as empresas adquirem grande conhecimento referente a seus *stakeholders* e transformam em conhecimento exclusivo. Diversos autores afirmam que a capacidades dinâmicas é criticamente considerável para o resultado frente o cenário de ligeiras mudanças, principalmente tecnológicas. Conforme pesquisas, quando novas perspectivas são adotadas, as organizações passam por uma experiência imensamente eficiente e ainda obtém índices de desempenho positivos quando possuem maior capacidade absorptiva, no entanto as organizações com uma capacidade absorptiva menor, ela acaba esbarrando em consideráveis dificuldades. Diversos fatores são entendidos como diferenciais, tais como equipes multidisciplinares, aprendizagem com seus parceiros e geração de conhecimento exclusivo, comprometimento em longo prazo, habilidades diferenciadas para novas áreas, distribuir informações, entre outros. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; WANG; AHMED, 2007; MACHADO, 2015).

A Visão Baseada em Recursos teve grande auxílio no surgimento do conceito de capacidades Dinâmicas, pois é através dela que se utiliza uma suposição para explicar como determinadas organizações ajustam seus recursos para através deles conseguirem proporcionar e atender às demandas de um ambiente dinâmico (TEECE; *et al* 1994,1997). Para determinados autores, a heterogeneidade é constituída no contexto organizacional interno e por meio de ajustes de recursos, apropriando-se das rotinas organizacionais e sistemas coletivos de novos conhecimentos, contudo, adquirindo capacidades de grande valor que de fato, não podem ser compradas. Nesta concepção, a forma de tornar determinado recurso valioso é a forma característica que a organização o adota (TEECE; PISANO, 1994).

Deve-se destacar também que as capacidades das organizações necessitam ser dinâmicas. Assim, os posicionamentos da VBR em diversos contextos, que se defende pela posição das capacidades da própria organização em pleno ambiente competitivo, respondem ao ambiente de transformação (TEECE, PISANO, 1994).

Para Collis e Montgomery (1995) um dos pontos primordiais da VBR é manter a vantagem competitiva conservada, porém, há pouco tempo ela era ressaltada pelo grau de competência com os recursos utilizados, sendo este, grandes recursos de alto valor utilizados pela organização executar suas tarefas de uma forma mais econômica e eficiente que a

concorrência.

O ambiente normalmente é visto como o que é possível saber sobre ele, trazendo conceitos diferenciados. Assim sendo, as hipóteses ambientais sobre a natureza do ambiente são amplas e conseqüentemente não afasta os objetos constituídos do ambiente em realistas e nominalistas (PORTO, et al 2007). Esta diferenciação é considerada conforme Duncan (1972) muito importante no ambiente interno e externo. Entretanto, Miles e Snow (1978) explicam tamanha dificuldade em relação a esta divisão, pois como as organizações possuem sistemas abertos, envolver estes dois elementos, torna o processo complexo e quase impossível de determinar até onde cada organização pode chegar.

Tendo em vista, estes argumentos Miles e Snow (1978) enfatizam que o ambiente que a organização está localizada, existe conexão com a estratégia, onde é relacionado o comportamento estratégico. Portanto, esta direção chama-se ciclo adaptativo, por fornecer o ligamento do ambiente com o que o gestor acredita e ainda como ele decifra determinadas incertezas ambientais dependentes à estratégia competitiva. Estes autores ainda ressaltam que as organizações procuram pôr no mesmo nível suas estratégias com o ambiente.

Aldrich e Pfeffer (1976) mostram que o fator externo é a fonte de influência das organizações, denominando-se Dependência de Recursos, de uma forma diferente. O argumento da Dependência de Recursos é de acordo com as decisões das organizações que são realizadas dentro delas, isto é, dentro do cenário político interno e envolvem com condições ambientais analisadas por ela.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo caracteriza-se esta pesquisa como descritiva. Cervo, Bervian e Silva (2007) relatam que esta modalidade de pesquisa descritiva faz com que as variáveis utilizadas não sejam manipuladas, sendo elas, o modo de observar, analisar e relacionar fatos ou fenômenos; também procura identificar com a maior precisão possível sua natureza e características e a frequência com que o fenômeno ocorre com outros. Procura conhecer



indivíduos isolados ou grupos e comunidades mais complexas, bem como, situações e relações ocorridas na vida social, política, econômica assim como demais aspectos do comportamento humano. Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que é possível trabalhar sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, com as diversas formas da pesquisa descritiva.

O presente estudo tem abordagem quantitativa onde Creswell (2010) afirma que esta modalidade de pesquisa envolve processos de coleta, redação dos resultados de um determinado estudo, análise e interpretação. Pode-se medir por instrumentos os dados numéricos, sendo eles analisados por meio de procedimentos estatísticos, sendo esta uma forma de testar teorias objetivas, analisando a relação entre variáveis da pesquisa quantitativa. A população de estudo são as empresas de micro, pequeno e médio porte, em específico, gestores de nível estratégico (proprietários) e tático (gerentes). A amostra selecionada para este estudo é amostra não probabilística por conveniência. De acordo com Barbetta (2007) esse tipo de amostragem se dá pelo fato de fácil acesso aos respondentes ou aqueles que puderam contribuir e representar a população da pesquisa. Essa pesquisa também pode ser classificada quanto ao tempo como corte transversal, com aplicação dos dados realizada entre outubro de 2015 a fevereiro 2016.

Para responder a pesquisa, os componentes da amostra foram convidados por meio eletrônico (e-mail), contato telefônico e também por inquérito (abordagem pessoal). Para a quantidade que representa a amostra, Barbetta (2002) apresenta o cálculo de amostragem infinita, onde se considera a grande quantidade de respondentes, considerando um erro amostral de 5%. Ao final da coleta, atingiu-se 404 questionários válidos.

No presente estudo, foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário estruturado fechado, utilizando o método *survey* tendo um questionário adaptado, com o objetivo de analisar a relação de influência sobre a Visão Baseada em Recursos e Monitoramento do Ambiente sobre a Capacidades Dinâmicas.

Ao todo o instrumento possui 59 questões e utiliza escala Likert de 7 pontos, onde se apresenta do nível 1 (Baixa importância) e nível 7 (Alta importância) nas questões de Visão Baseada em Recursos e Monitoramento do Ambiente e; do nível 1 (Discordo totalmente) e nível 7 (Concordo totalmente) nas questões de Capacidades Dinâmicas. Os representantes de cada empresa, responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

As informações foram analisadas por meio da análise estatística descritiva. Para interpretar e analisar os dados, e ter uma melhor visualização das informações adquiridas o modo de apresentação se deu por meio de tabelas ou quadros; elaborando por meio destes, o relatório final.

Através dos cálculos de desvio padrão e média, utilizou-se para a análise dos dados quantitativos, a estatística descritiva. Os cálculos de média e desvio padrão contribuem com informações importantes e específicas das variáveis pesquisadas por meio de um conjunto de valores. Para a análise do centro e dispersão deste conjunto, são utilizadas estas duas medidas na grande maioria das vezes (BARBETTA, 2002).

Ao verificar a relação de predição entre Visão Baseada em Recursos (VBR), Monitoramento do Ambiente (MA) e Capacidades Dinâmicas (CD), foi utilizado a Modelagem de Equações Estruturais (MEEI). Hair Jr. *et al* (2005) apresentam dois motivos pelo qual essa técnica é utilizada: (1) disponibiliza um método direto para trabalhar com múltiplas relações simultaneamente (2) oferece a transição da análise exploratória para a confirmatória, tendo como avaliar as relações em âmbito geral.

Hair Jr. *et al* (2009) salienta que na análise fatorial exploratória é utilizada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas nas questões aplicadas. Portanto, é necessário que o modelo seja analisado primeiro isoladamente e na sequência em conjunto, para assim ser realizada e analisada com sucesso. É indispensável a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; *et al*, 2009). Para a elaboração deste estudo, optou-se diretamente para a análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados nos questionários já terem sido validados nos estudos de Vieira (2016), Dalfovo *et al* (2016), a temática Visão Baseada em Recursos. A temática Monitoramento do ambiente no estudo de Cancellier; Blageski e Rossetto (2014) e As capacidades Dinâmicas nos estudos de Zahra e George (2002) e Machado (2015). Desta forma, partiu-se do pressuposto que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se na sequência a análise descritiva dos dados dos temas Visão Baseada em Recursos, Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas. A seguir, o modelo Visão Baseada em Recursos, onde se aponta a variável Recursos de Capital Físico, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - VBR - Recursos de Capital Físico**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECF01	Local que o negócio está instalado	5,72	1,305
RECF02	Produtos/serviços que a empresa oferta	6,02	0,966
RECF03	Equipamentos que a empresa possui	5,56	1,222
RECF04	As tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão	5,28	1,283
RECF05	Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura	5,48	1,311
RECF06	Qualidade dos produtos/serviços em relação à concorrência	5,79	1,248
RECF07	Preocupação com o meio ambiente	5,29	1,529

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a questão RECF02 (Produtos/serviços que a empresa oferta) teve a maior média entre os respondentes, em 6,02, onde a variância se deu entre baixa importância (1) e alta importância (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão RECF07 (Preocupação com o meio ambiente) apresentou o maior desvio padrão, em 1,529, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Visão Baseada em Recursos, onde se aponta a variável Recursos de Capital Humano, conforme tabela 2.

**Tabela 2 – VBR - Recursos de Capital Humano**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECH01	Trabalho em equipe	5,75	1,314
RECH02	As avaliações de competências feitas pela empresa	5,03	0,614
RECH03	Os benefícios oferecidos pela empresa	5,16	1,598
RECH04	Ambiente de trabalho	5,67	1,211
RECH05	Segurança do colaborador	5,53	1,449
RECH06	Os treinamentos oferecidos pela empresa	4,87	1,774
RECH07	Como você avalia o capital humano da empresa de forma geral (Colaboradores de todos os níveis).	5,31	1,516
RECH08	Incentivos ao crescimento profissional	4,97	1,693
RECH09	O conhecimento técnico dos colaboradores	5,31	1,528
RECH10	Melhoria contínua	5,50	1,438
RECH11	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia	5,36	1,455
RECH12	A qualidade dos serviços prestados aos clientes	5,97	1,133

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a questão RECH12 (Qualidade dos serviços prestados aos clientes) teve a maior média entre os respondentes, em 5,97, onde a variância se deu entre baixa importância (1) e alta importância (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão RECH06 (Treinamentos oferecidos pela empresa) apresentou o maior desvio padrão, em 1,774, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Visão Baseada em Recursos, onde se aponta a variável Recursos de Capital Organizacional, conforme tabela 3.

**Tabela 3 – VBR - Recursos de Capital Organizacional**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECO01	Nível de reputação da empresa entre seus <i>stakeholders</i>	5,55	1,220
RECO02	A cooperação existente entre todos os setores	5,41	1,376
RECO03	Responsabilidade social	5,16	1,506
RECO04	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas	5,10	1,553
RECO05	Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente	5,41	1,389
RECO06	A marca da empresa	5,74	1,267
RECO07	O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes	5,19	1,471
RECO08	A capacidade de inovação da empresa	5,34	1,380
RECO09	Acesso aos gerentes e diretores da empresa	5,82	1,305
RECO10	Comunicação interna	5,73	1,314
RECO11	Ética e respeito ao cliente	6,22	1,077

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão RECO11 (Ética e respeito ao cliente) teve a maior média entre os respondentes, em 6,22, onde a variância se deu entre baixa importância (1) e alta importância (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão RECO04 (Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas) apresentou o maior desvio padrão, em 1,553, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Monitoramento do Ambiente, onde se aponta a variável Aspectos do Ambiente, conforme tabela 4.

**Tabela 4 – Monitoramento do Ambiente - Aspectos do ambiente**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
MAMB01	Com que frequência sua empresa obtém informações dos concorrentes	4,61	1,503
MAMB02	Com que frequência sua empresa obtém informações dos clientes	5,07	1,373
MAMB03	Com que frequência sua empresa obtém informações dos aspectos tecnológicos	4,70	1,488
MAMB04	Com que frequência sua empresa obtém informações dos aspectos regulatórios (Leis e Normas)	5,11	1,439
MAMB05	Com que frequência sua empresa obtém informações dos aspectos econômicos (inflação, taxas)	5,13	1,465
MAMB06	Com que frequência sua empresa obtém informações dos aspectos sócio culturais (Valores Sociais, padrões éticos)	4,75	1,546
MAMB07	Com que frequência sua empresa obtém informações dos colaboradores	5,00	1,504
MAMB08	Com que frequência sua empresa obtém informações das associações ou sindicatos da categoria	4,66	1,694
MAMB09	Com que frequência sua empresa obtém informações dos fornecedores	5,30	1,396

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão MAMB09 (Com que frequência à empresa obtém informações dos fornecedores) teve a maior média entre os respondentes, em 5,30, onde a variância se deu entre baixa frequência (1) e alta frequência (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão MAMB08 (Com que frequência à empresa sua empresa obtém informações das associações ou sindicatos da categoria) apresentou o maior desvio padrão, em 1,694, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Monitoramento do Ambiente, onde se aponta a variável Meios de captação da informação, conforme tabela 5.

**Tabela 5 – Monitoramento do Ambiente - Meios de Captação da Informação**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
MMEI01	Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios externos escritos (revistas, panfletos, jornais, publicações do setor)	4,98	1,502
MMEI02	Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios internos escritos (relatórios, memorandos, estudos internos, manuais).	4,75	1,615
MMEI03	Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios externos pessoais (associação do setor, clientes, órgãos regulatórios, viagens/feiras, concorrentes).	4,64	1,492
MMEI04	Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios internos pessoais (contatos com subordinados, vendedores, pessoal administrativo, etc).	4,97	1,549

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão MMEI01 (Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios externos escritos) teve a maior média entre os respondentes, em 4,98, onde a variância se deu entre baixa frequência (1) e alta frequência (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão MMEI02 (Com que frequência sua empresa obtém informações dos meios internos escritos) apresentou o maior desvio padrão, em 1,615, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Capacidades Dinâmicas, onde se aponta a variável Aquisição, conforme tabela 6.

**Tabela 6 – Capacidades Dinâmicas - Assimilação**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
AQ01	Os departamentos ou grupos de trabalho da sua empresa interagem fortemente com níveis superiores para adquirir novos conhecimentos	4,77	1,635
AQ02	Sua empresa tem capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes potenciais.	4,85	1,521
AQ03	Sua empresa tem capacidade de obter informações sobre os sistemas tecnológicos	5,00	1,586
AQ04	Sua empresa tem capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro para criar valor em tempo real.	4,98	1,477

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão AQ03 (Sua empresa tem capacidade de obter informações sobre os sistemas tecnológicos) teve a maior média entre os respondentes, em 5,00, onde a variância se deu entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão AQ01 (Os departamentos ou grupos de trabalho da sua empresa interagem fortemente com níveis superiores para adquirir novos conhecimentos) apresentou o maior desvio padrão, em 1,635, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Capacidades Dinâmicas, onde se aponta a variável Assimilação, conforme tabela 7.

**Tabela 7 – Capacidades Dinâmicas - Assimilação**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
AS01	Em sua empresa há investimentos em recursos humanos no intuito de qualificá-los	4,27	1,798
AS02	Sua empresa tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado.	4,69	1,537
AS03	Sua empresa tem programas de gestão do conhecimento, garantindo simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações.	4,02	1,698
AS04	Na sua empresa há uma preocupação com benchmarking, ou seja, assimilação de conhecimento de negócios e tecnologias-chave com experiência de sucesso de outros concorrentes.	4,34	1,731

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão AS02 (Sua empresa tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado) teve a maior média entre os respondentes, em 4,69, onde a variância se deu entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão AS01 (Em sua empresa há investimentos em recursos humanos no intuito de qualifica-los) apresentou o maior desvio padrão, em 1,635, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Capacidades Dinâmicas, onde se aponta a variável Transferência, conforme tabela 8.

**Tabela 8 – Capacidades Dinâmicas - Transferência**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
TR01	Sua empresa tem capacidade de renovação, ou seja, consciência de suas competências em matéria de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e sua capacidade para se livrar de conhecimento obsoleto, estimulando a busca de alternativas e inovações e sua execução.	4,65	1,608
TR02	Sua empresa tem capacidade para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações, desenvolver a partilha efetiva de conhecimento e promover a comunicação entre os membros da empresa, incluindo reuniões virtuais entre profissionais que são fisicamente separados.	4,35	1,886
TR03	Sua empresa tem capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e suas inter-relações com as tarefas funcionais de engenharia, serviços e marketing.	4,06	1,732
TR04	Sua empresa tem capacidade de penetração interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais.	4,86	1,603

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão TR04 (Sua empresa tem capacidade de penetração interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais) teve a maior média entre os respondentes, em 4,86, onde a variância se deu



entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados.

Vale ressaltar também que a questão TR01 (Sua empresa tem capacidade de renovação, ou seja, consciência de suas competências em matéria de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e sua capacidade para se livrar de conhecimento obsoleto, estimulando a busca de alternativas e inovações e sua execução), apresentou desvio padrão muito próximo da questão citada TR04, onde a concordância entre os respondentes também foi significativa. A questão TR02 (Sua empresa tem capacidade para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações, desenvolver a partilha efetiva de conhecimento e promover a comunicação entre os membros da empresa, incluindo reuniões virtuais entre profissionais que são fisicamente separados) apresentou o maior desvio padrão, em 1,886, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

A seguir, o modelo Capacidades Dinâmicas, onde se aponta a variável Exploração, conforme tabela 9.

**Tabela 9 – Capacidades Dinâmicas - Exploração**

Código	Questão	Média	Desvio padrão
EX01	Sua empresa tem capacidade para explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente	4,96	1,446
EX02	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.	4,65	1,639
EX03	Na sua empresa há proatividade tecnológica, ou seja, capacidade de inovar, a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos, serviços e tecnologias, em vez de responder às exigências de demanda ou a uma pressão competitiva.	4,67	1,685
EX04	Na sua empresa há capacidade e habilidade necessárias para explorar a informação e o conhecimento obtido do exterior.	4,01	1,879

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão EX01 (Sua empresa tem capacidade para explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no

ambiente) teve a maior média entre os respondentes, em 4,96, onde a variância se deu entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), portanto foi à questão que mais teve consenso entre os entrevistados. A questão EX04 (Na sua empresa há capacidade habilidade necessárias para explorar a informação e o conhecimento obtido do exterior) apresentou o maior desvio padrão, em 1,879, onde apresenta maior discordância entre os respondentes.

#### 4.1 Mensuração Dos Fatores Que Compõem A Visão Baseada Em Recursos

Esta etapa corresponde a mensuração dos fatores que compõem a Visão Baseada em Recursos bem como o modelo Geral. Esta análise teve o objetivo de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Visão Baseada em Recursos, assim como mencionar as variáveis que pertence ao modelo proposto, ou que consiga representa-las melhor. Na realização deste procedimento é comumente aplicada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), onde também é utilizada para a exclusão das questões não significativas para o Modelo Estrutural.

A Dimensão Visão Baseada em Recursos é composta por três fatores: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Ressalta-se que as variáveis da Dimensão Visão Baseada em Recursos foram definidas com base na revisão da literatura, com base no trabalho de Vieira (2016) e Dalfovo *et al* (2015).

A técnica de purificação foi realizada nas questões, bem como em todas as variáveis da Dimensão Visão Baseada em Recursos. Ocorreu à purificação, para assim obter um modelo de mensuração que retrate níveis desejáveis ou aceitáveis de validade e confiabilidade das questões (KOUFTEROS, 1999). Para tal, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

##### a) Recursos Físicos

No ajuste e validação individual da variável Recursos Físicos do Ambiente, a padronização das cargas fatoriais solicita que os indicadores sejam estatisticamente

significativos, pois o intuito desta fase é purificar a escala de medidas. O fator Recursos Físicos, obteve em todas as suas questões (variáveis) respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5. Ressalta-se que a questão que mais se destaca com índice de 0,68 é a que se refere aos equipamentos que a empresa possui. O que significa que as organizações dão prioridade ao possuírem os melhores equipamentos para assim conseguirem melhores resultados, para então terem vantagem competitiva. A questão que as empresas deram menos importância, com índice de 0,25 foi a de preocupação com o meio ambiente.

Além das cargas fatoriais, consideraram-se também as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela 10 também apresenta os índices encontrados de ajuste no modelo deste fator (como forma de exemplificar também aplicado aos demais fatores e dimensões desse estudo).

**Tabela 10- Índices de ajuste do modelo VBR – Recursos Físicos**

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
GL	-	14
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	7,558
GFI	$> 0,90$	0,933
AGFI	$> 0,90$	0,865
RMSEA	$< 0,10$	0,128
TLI	$> 0,90$	0,842
CFI	$> 0,90$	0,894
PNFI	$>0$ e $<1$	0,587
NFI	$>0,90$	0,881

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao ajustamento do modelo, de acordo com sugestões dos índices de modificação, expostos no próprio *software* estatístico SPSS, através de um plug-in AMOS, foram inclusas correlações entre variáveis. Portanto, os indicadores de ajustamento absoluto  $\chi^2/GL$  apresentaram índice de 7,558 apresentando-se abaixo do esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al, 2009). O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,933 ficando superior ao recomendado

para este indicador de  $> 0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) ficou com índice de 0,128 um pouco acima esperado de  $< 0,10$ , insuficiente para o resultado esperado de 95% de confiança (HAIR JR, et al, 2009).

Em relação aos indicadores de ajustamento incremental, ambos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) gerou o valor de 0,881; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,865; o Índice de *Tucker Lewis* (TLI) 0,842 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,894. Assim, verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos um pouco abaixo do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso foi utilizado o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,587 ficando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al, 2009). Com base nos resultados demonstrados, aponta-se que as medidas da variável Recursos Físicos, na amostra testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo, embora em próximos estudos, possam ser revistos alguns ajustes.

## b) Recursos Humanos

No ajuste e validação individual do fator Recursos Humanos as cargas fatoriais padronizadas estavam acima de 0,6. Nesta variável a questão que mais se destaca com índice de 0,83, é a que se refere ao incentivo do crescimento profissional. Onde mostra grande preocupação da empresa em proporcionar aos clientes um produto/serviço com garantia de que não vá gerar insatisfação. Porém, a questão que menos se destacou com índice de 0,39 é a que se refere ao trabalho em equipe. As empresas necessitam dar mais atenção ao que se refere a esta questão, pois o trabalho em equipe é essencial para a competitividade da empresa, assim como a sua evolução no mercado.

Os recursos podem oferecer as organizações vantagens competitivas, onde são controladas por elas mesmas e que também fornece a ela a concessão e execução de estratégias como foco em aprimorar sua eficiência e eficácia. Um destes recursos são os humanos, que

correspondem a treinamentos, inteligência, relacionamentos entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Além das cargas fatoriais, consideraram-se também as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. Com base nos resultados encontrados, na amostra testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

### c) Recursos Organizacionais

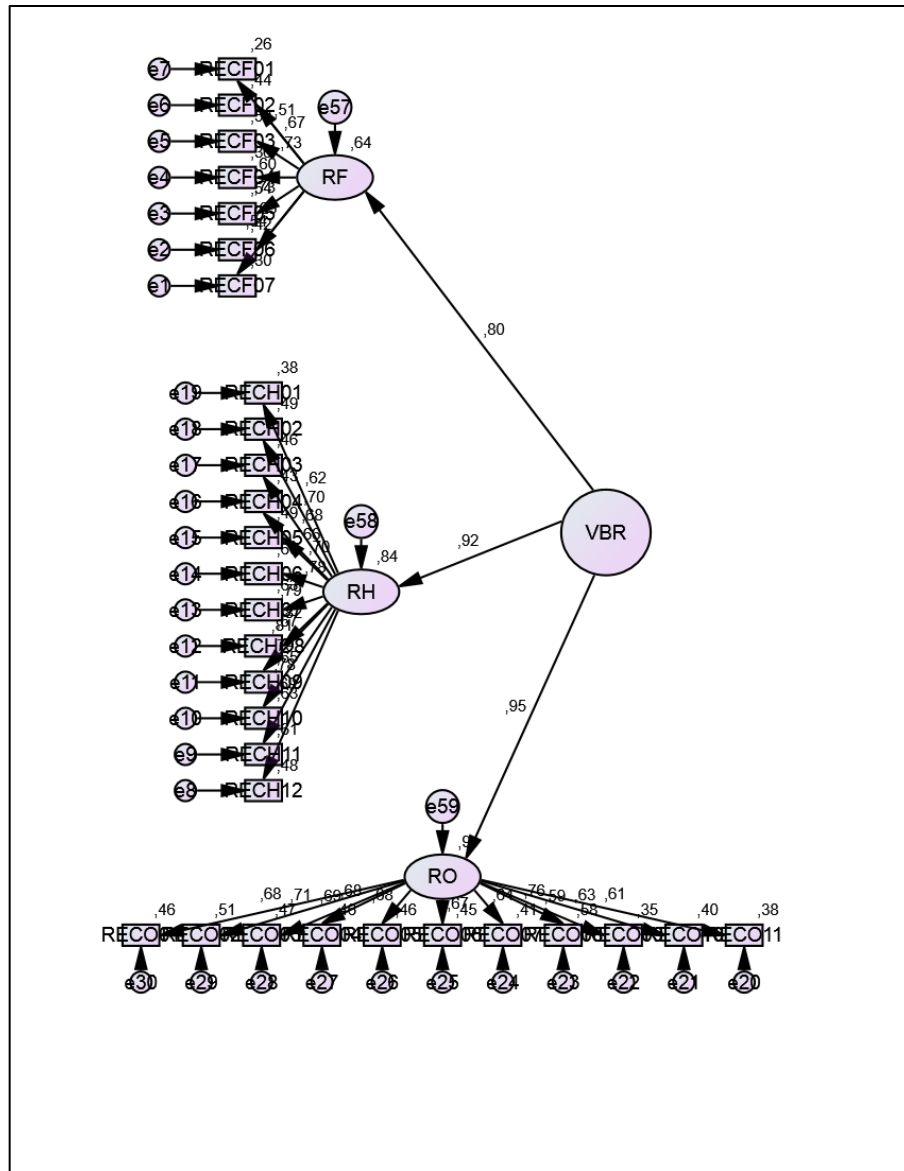
No ajuste e validação individual do fator Recursos Organizacionais, a padronização das cargas fatoriais foi acima de 0,5. Nesta variável a questão que mais se destaca com índice de 0,76 é a que se refere à capacidade de inovação da empresa. O que significa que nas organizações inovar é muito importante para o crescimento e desenvolvimento da mesma. A questão com carga fatorial menor foi a que se refere ao acesso aos diretores e gerentes da empresa, o que significa que este argumento não é significativo aos respondentes.

Os recursos organizacionais são identificados na organização como planejamentos formais e informais e estrutura (BARNEY; HESTERLY, 2007). As mudanças ocorridas neste tipo de recurso são perspectivas das capacidades dinâmicas. Portanto, com as capacidades dinâmicas a organização tem a possibilidade de responder com agilidade às demandas que o ambiente proporciona, devido a oportunidade de reconfigurar e coordenar determinadas competências (TEECE; PISANO, 1994).

Além das cargas fatoriais, consideraram-se também as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso, sugerindo também a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo. Mas deve-se verificar alguns ajustes indicados pelo software SPSS *plug in* AMOS.

Para tanto, segue na figura 1, a Dimensão Final do Modelo de Visão Baseada em Recursos com suas respectivas cargas fatoriais.

**Figura 1- Dimensão final da Visão Baseada em Recursos (VBR)**



Fonte: Figura Gerada pelo Próprio Software SPSS *plug-in* AMOS.

As relações de segunda ordem da Dimensão Visão Baseada em Recursos, bem como, os índices dos coeficientes padronizados, validam as relações propostas do modelo de segunda ordem da Visão Baseada em Recursos. Nas variáveis apresentadas destacam-se os Recursos Organizacionais, onde o percentual apresentou-se em 0,95(95%). Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações de segunda ordem da Dimensão Visão Baseada em Recursos (VBR), legitimam as relações propostas no modelo de segunda ordem da Visão Baseada em Recursos (VBR). Em todas as variáveis se obteve cargas fatoriais: 0,80, 0,92 e 0,95 bem acima do recomendado de 0,5.

Penrose (1959) destaca que a Visão Baseada em Recursos (VBR) se domina quando a organização passa a analisar seus recursos internos, onde estão presentes em fatores esclarecedores do próprio desenvolvimento e crescimento da organização. Recursos específicos de uma organização tem grande importância nas decisões, pois eles possuem grande importância na vantagem competitiva, ou seja, diferenciação e posição de custos. Por outro lado, agregam diversos fatores de risco devido a sua qualidade de algo que não se consegue reverter. Portanto, quando uma organização possui determinado recurso específico, ela tem a possibilidade de evitar que a concorrência tente plágia-la.

Segue o Diagrama de Caminhos da Visão Baseada em Recursos na tabela 11:

**Tabela 11 - Diagrama de caminhos Visão Baseada em Recursos**

Relações			Estimate	T-values.	P- values	R <sup>2</sup>
RECF	<---	RBV	1,000			,797
RECH	<---	RBV	1,371	8,895	***	,917
RECO	<---	RBV	1,185	8,095	***	,955
RECF07	<---	RECF	1,247	8,136	***	,545
RECF06	<---	RECF	1,205	8,997	***	,645
RECF05	<---	RECF	1,438	9,608	***	,733
RECF04	<---	RECF	1,150	8,626	***	,599
RECF03	<---	RECF	1,333	9,586	***	,729
RECF02	<---	RECF	,993	9,158	***	,667
RECF01	<---	RECF	1,000			,512
RECH12	<---	RECH	1,000			,691
RECH11	<---	RECH	1,428	17,143	***	,782
RECH10	<---	RECH	1,431	17,447	***	,793
RECH09	<---	RECH	1,551	17,900	***	,809
RECH08	<---	RECH	1,744	18,224	***	,820
RECH07	<---	RECH	1,510	17,474	***	,794
RECH06	<---	RECH	1,728	16,987	***	,776
RECH05	<---	RECH	1,276	15,001	***	,701
RECH04	<---	RECH	1,000	13,910	***	,658
RECH03	<---	RECH	1,365	14,470	***	,680
RECH02	<---	RECH	1,420	14,995	***	,701
RECH01	<---	RECH	1,000			,618
RECO11	<---	RECO	1,000			,614
RECO10	<---	RECO	1,262	10,856	***	,635
RECO09	<---	RECO	1,168	10,265	***	,592
RECO08	<---	RECO	1,587	12,429	***	,760
RECO07	<---	RECO	1,424	10,922	***	,640
RECO06	<---	RECO	1,287	11,333	***	,671
RECO05	<---	RECO	1,419	11,386	***	,675
RECO04	<---	RECO	1,596	11,439	***	,679
RECO03	<---	RECO	1,564	11,531	***	,687
RECO02	<---	RECO	1,484	11,856	***	,713
RECO01	<---	RECO	1,257	11,460	***	,681

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 11 apresenta-se o Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, onde vale ressaltar. Os *t-values* demonstraram estar adequados, acima do índice tolerável e significativo, de 2,58 (HAIR, Jr; *et al*, 2009). Ressalta-se que nas relações RECF← RBV, RECH← RBV, RECO←RBV, foram fixados em 1,00, não sendo possível o cálculo dos *t-values*. Os valores



$p$ , em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(\*\*\*\*). Além disso, todos os coeficientes de explicação, ( $R^2$ ) tiveram valores acima de 50%.

Depois da apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, é analisado as medidas das variáveis na amostra testada, que podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo.

## 4.2 Mensuração Dos Fatores Que Compõem O Monitoramento Do Ambiente

Semelhantes as etapas desenvolvidas para Visão baseada em Recursos, aqui é apresentada a mensuração dos fatores que compõem o Monitoramento do Ambiente e o modelo geral da Dimensão pela técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

### a) Aspectos do Ambiente

O modelo de mensuração final do fator Aspectos do Ambiente, com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas foram todas acima de 0,5. A questão que mais contribuiu para os Aspectos do Ambiente foi a que se refere à frequência que a organização obtém informações dos aspectos regulatórios, leis e normas, com índice de 0,76 considerando que as organizações são bastante cuidadosas no que diz respeito às suas regularizações perante o governo.

A Análise dos aspectos do ambiente, tais como: informações de colaboradores, concorrentes, clientes, aspectos tecnológicos, regulatórios, econômicos são de muita importância para a vantagem competitiva. O monitoramento do ambiente pode ser compreendido como uma das maneiras de capturar informações privilegiadas sobre os acontecimentos que ocorrem no ambiente externo da organização (AGUILAR,1967).

Além das cargas fatoriais, consideraram-se também as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. Com base nos índices identificados em relatórios gerado pelo SPSS sugere-se a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

## b) Meios da Capacitação da Informação

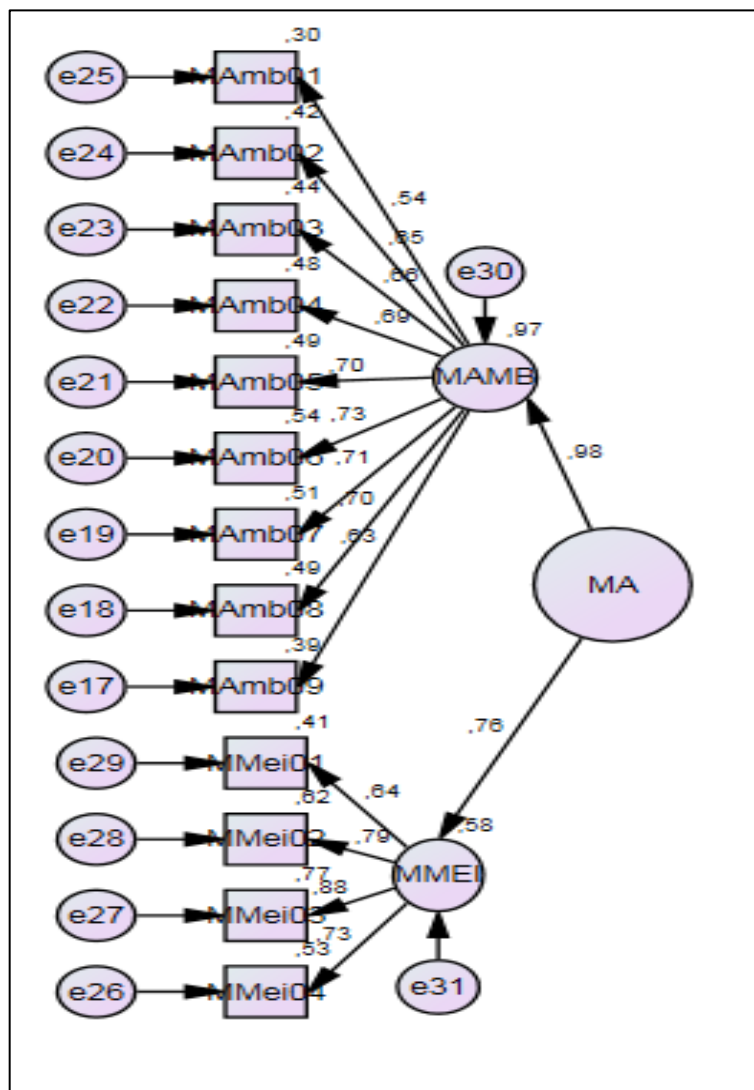
As cargas fatoriais padronizadas também foram acima de 0,5 para todas as questões. As cargas fatoriais variaram 0,53 a 0,74. Sendo que a questão que se refere a frequência que a empresa obtém informações dos meios externos pessoais (associação do setor, clientes, órgãos regulatórios, concorrentes, viagens/férias) é a que mais influencia os aspectos do ambiente. Isto significa que a empresa está preocupada em monitorar seus stakeholders, pois com este acompanhamento a empresa adquire informações relevantes para elaborar estratégias com grandes chances de êxito.

Existem vários meios de captação de informações, bem como dos ambientes internos e externos da organização. Neste ambiente, onde as incertezas prevalecem ao mesmo tempo o gestor necessita captar, analisar e dar uma resposta ao ambiente estável e conseqüentemente alavancar esta adaptação na organização (ARCHER; VAN DE VEN, 2007).

Quanto as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso também confirmaram este modelo de mensuração para o constructo.

Diante da apresentação da análise de todas as variáveis individualmente, se mostrarem adequadas, a figura 2 mostra a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Monitoramento do Ambiente.

Figura 2 – Dimensão final do Monitoramento do Ambiente



Fonte: Gerada pelo Software SPSS *plug-in* AMOS.

As relações de segunda ordem da Dimensão Monitoramento do Ambiente, bem como os índices dos coeficientes padronizados, validam as relações propostas do modelo de segunda ordem do Monitoramento do Ambiente. Nas variáveis apresentadas obtiveram-se cargas fatoriais: 0,98 e 0,76 superiores ao recomendado de 0,6. Aponta-se destaque para a variável Aspectos do Ambiente como de maior influência no monitoramento das organizações pesquisadas com 98% de influência enquanto que os Meios para Captação da Informação estão

influenciando em 76%. Isso se deve ao fato de que as organizações ao monitorarem o ambiente, dão mais atenção a operações relacionadas aos Aspectos do ambiente, como por exemplo, analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo, porém os meios utilizados para verificar estas informações estão deixados de lado. Para as organizações ter maior qualidade na captação de dados e uma precisão mais próxima da realidade do ambiente externo, é recomendado que as mesmas investissem em meios de captação de informações atualizadas e de tecnologia avançada.

Os indicadores de ajustamento absoluto, o  $\chi^2/GL$ , GFI, SRMR e RMSEA, apresentam-se com seus índices dentro do recomendado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental: AGFI, TLI, CFI, NFI, também apresentaram os índices conforme o recomendado pela literatura, com exceção do AGFI, onde se encontra muito próximo ao recomendado, de  $>0,9$ . As medidas de ajuste parcimonioso PNFI, apresentou índice dentro do intervalo de  $>0$  e  $<1$ .

Depois da apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, é analisado as medidas das variáveis na amostra testada, que podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo e ainda responder ao segundo objetivo específico do trabalho.

Segue na tabela 12, o Diagrama de Caminhos da Dimensão Monitoramento do Ambiente.

**Tabela 12 - Diagrama de Caminhos da Dimensão Monitoramento do Ambiente.**

Relações			Estimate	T-values.	P- values	R <sup>2</sup>
MAMB	<---	MA	1			0,985
MMEI	<---	MA	1			0,761
Mamb09	<---	MAMB	1			0,627
Mamb08	<---	MAMB	1,35	11,637	***	0,697
Mamb07	<---	MAMB	1,224	11,831	***	0,712
Mamb06	<---	MAMB	1,298	12,106	***	0,734
Mamb05	<---	MAMB	1,173	11,679	***	0,700
Mamb04	<---	MAMB	1,143	11,611	***	0,695
Mamb03	<---	MAMB	1,13	11,209	***	0,664
Mamb02	<---	MAMB	1,022	11,036	***	0,651
Mamb01	<---	MAMB	0,934	9,512	***	0,543
MMei04	<---	MMEI	1			0,730
MMei03	<---	MMEI	1,156	16,392	***	0,877
MMei02	<---	MMEI	1,122	15,009	***	0,786
MMei01	<---	MMEI	0,848	12,195	***	0,639

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Tabela 12, os *t-values* demonstraram estar adequados, acima do índice tolerável e significativo, de 2,58 (HAIR, Jr; *et al*, 2009). Ressalta-se que nas relações MAMB ← MA e MMEI ← MA, foram fixados em 1,00, não sendo possível o cálculo dos *t-values*. Os valores *p*, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000. Além disso, todos os coeficientes de explicação, (R<sup>2</sup>) tiveram valores acima de 50%.

#### 4.3 Mensuração Os Fatores Que Compõem As Capacidades Dinâmicas.

Esta etapa responde a mensuração os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Absorção. A Dimensão Capacidades Dinâmicas é composta por quatro fatores: Aquisição, assimilação, transferência e exploração. Ressalta-se que as variáveis da Dimensão Capacidades Dinâmicas foram definidas com base na revisão da literatura, com base no trabalho de Zahra e George (2002) e Machado (2015)

A técnica de purificação foi realizada nas questões, bem como em todas as variáveis da Dimensão Capacidades Dinâmicas. Ocorreu à purificação, para assim obter um modelo de mensuração que retrate níveis desejáveis ou aceitáveis de validade e confiabilidade das questões (KOUFTEROS, 1999). Para tal, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

## a) Aquisição

No ajuste e validação individual da variável Aquisição, a padronização das cargas fatoriais indicou valores acima de 0,5. A questão que mais se destacou foi a que pergunta se a empresa tem capacidade de obter informações sobre os sistemas tecnológicos. Quanto as medidas de ajuste, os resultados encontrados pelo software representaram relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

## b) Assimilação

As respectivas cargas fatoriais padronizadas do Fator Assimilação também foram acima de 0,5. As questões desta variável obtiveram bons índices. Nas organizações a grande atenção nos quesitos de assimilação ao que se referem em investimentos em recursos humanos, tecnologias, inovações entre outros. Vale ressaltar que os índices de ajuste também firmam dentro do esperado, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

## c) Transferência

No fator Transferência, a padronização das cargas fatoriais foram acima de 0,6. As medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso também estavam adequadas, de forma a prosseguir com o fator Exploração.

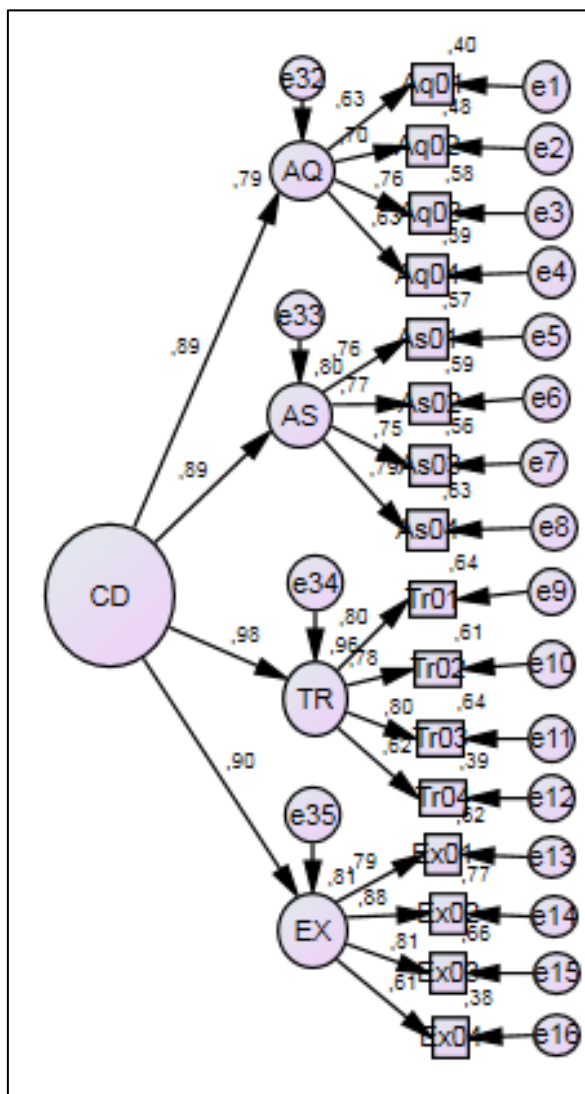
## d) Exploração

No ajuste e validação individual do fator Exploração, a padronização das cargas fatoriais estavam acima de 0,57. A questão que mais se destaca com índice de 0,79 é a que se refere se na 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. O que significa que nas organizações é bastante valorizado quando se adquire um conhecimento e o mesmo é relacionado com a estratégia da empresa.

Além das cargas fatoriais, consideraram-se também as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso e, também houve confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

Segue então a Dimensão final das Capacidades Dinâmicas de Absorção (contextualizar um pouco mais este parágrafo. Ajustar o espaçamento para a figura)

**Figura 3 - Dimensão final das Capacidades Dinâmicas**



Fonte: Figura Gerada pelo Software SPSS *plug-in* AMOS.

As relações de segunda ordem da Dimensão Capacidades Dinâmicas, bem como os índices dos coeficientes padronizados, validam as relações propostas do modelo de segunda ordem do Monitoramento do Ambiente. Nas variáveis apresentadas obtiveram-se cargas fatoriais: 0,89, 0,98 e 0,90, superiores ao recomendado de 0,5.



O índice que indicou maior relevância referente às capacidades dinâmicas foi às questões da variável Transferência, apontando 98% de influência. Este resultado mostra que as empresas de porte Micro, Pequenas e Médias são altamente influenciadas pelas capacidades de renovação, e de utilização de novas tecnologias. Assim, facilita a troca de conhecimento, o desenvolvimento e entendimento dos funcionários em completamente todas as atividades da empresa. As variáveis que apresentaram menores influências foram as de Aquisição e Assimilação, apesar de apresentar altos índices.

A Capacidade Dinâmica de Absorção é representada por um conjunto de práticas organizacionais, assim como processos estratégicos. Através destes, as empresas adquirem, transformam, exploram e assimilam o conhecimento com o intuito de obter valor e gerar uma capacitação dinâmica (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

**Tabela 13 - Diagrama de caminhos Capacidades Dinâmicas**

Relações			Estimate	T-value.	P- Value	R <sup>2</sup>
Aq	<---	CD	1,000			,888
As	<---	CD	1,489	11,057	***	,892
Tr	<---	CD	1,194	9,915	***	,980
Ex	<---	CD	1,258	9,531	***	,897
As04	<---	F1	1,000			,792
As03	<---	F1	,930	15,759	***	,751
As02	<---	F1	,862	16,217	***	,769
As01	<---	F1	,991	15,875	***	,756
Tr04	<---	F2	1,000			,625
Tr03	<---	F2	1,390	13,069	***	,803
Tr02	<---	F2	1,471	12,812	***	,781
Tr01	<---	F2	1,290	13,067	***	,803
Ex04	<---	F3	1,000			,613
Ex03	<---	F3	1,185	12,801	***	,810
Ex02	<---	F3	1,245	13,425	***	,875
Ex01	<---	F3	,986	12,544	***	,786
Aq04	<---	F4	1,000			,627
Aq03	<---	F4	1,309	12,005	***	,764
Aq02	<---	F4	1,145	11,255	***	,696
Aq01	<---	F4	1,120	10,483	***	,634

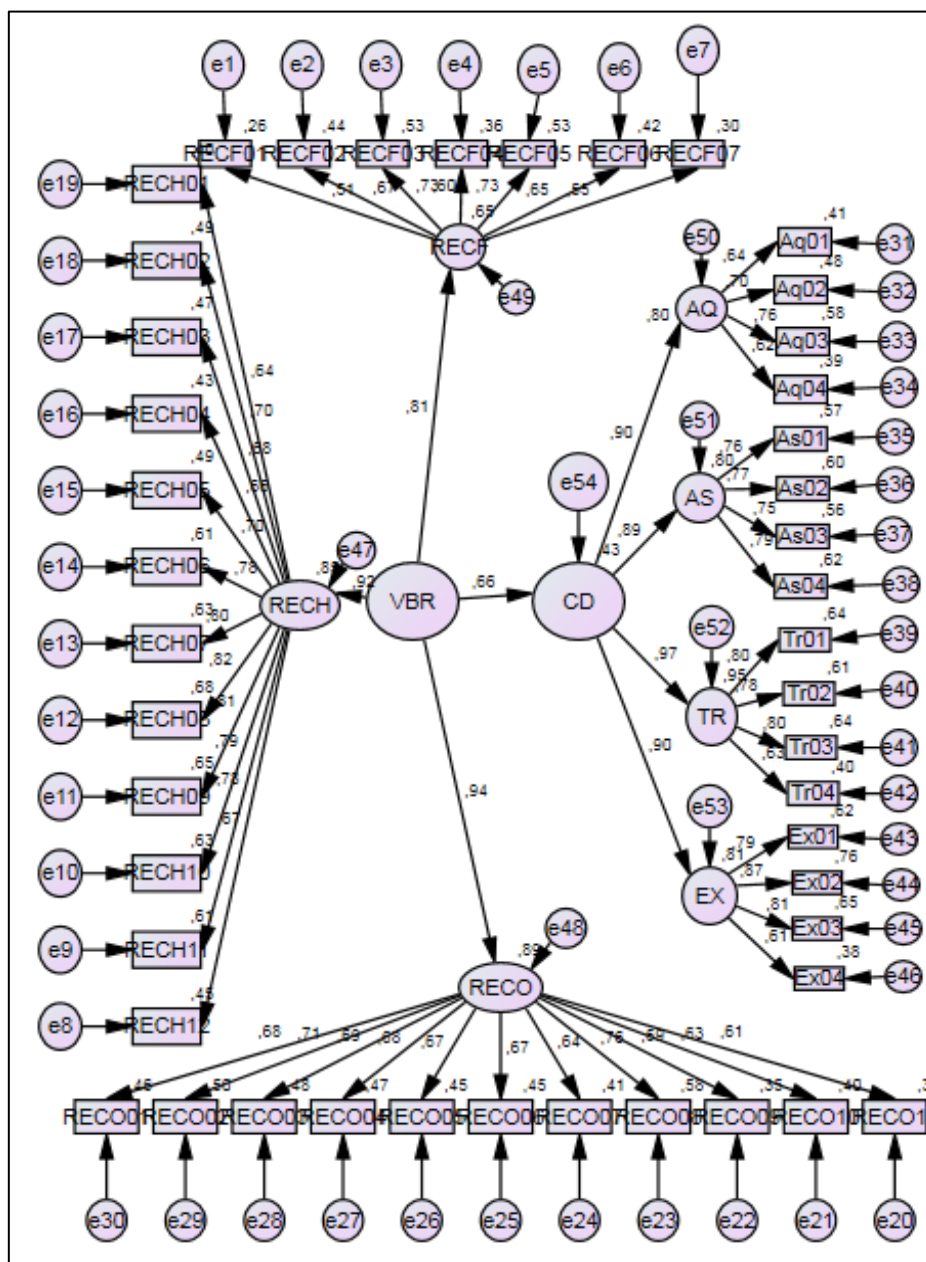
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 13, apresenta-se o Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, onde vale ressaltar. Os *t-values* demonstraram estar adequados, acima do índice tolerável e significante, de 2,58 (HAIR, Jr; *et al*, 2009). Ressalta-se que nas relações  $Aq \leftarrow CD$ ,  $As \leftarrow CD$ ,  $Tr \leftarrow CD$ ,  $Ex \leftarrow CD$  foram fixados em 1,00, não sendo possível o cálculo dos *t-values*. Os valores *p*, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(\*\*\*\*). Além disso, todos os coeficientes de explicação, ( $R^2$ ) tiveram valores acima de 60%.

#### 4.4 Mensuração Da Influencia Dos Fatores Que Compõem A Visão Baseada Em Recursos E O Monitoramento Do Ambiente Nas Capacidades Dinâmicas

A seguir, apresenta-se o modelo final da relação entre a Visão Baseada em Recursos e as Capacidades Dinâmicas.

**Figura 4 - Mensuração da relação entre Visão Baseada em Recursos e sua relação nas Capacidades Dinâmicas**



Fonte: Figura Gerada pelo Software SPSS *plug-in* AMOS

A figura 4 demonstra o modelo de mensuração da Visão Baseada em Recursos e a sua influência nas Capacidades Dinâmicas. Esta análise apresentou índice de 0,66 que significa 66% de influência da Visão Baseada em Recursos sobre as capacidades dinâmicas. Esta dimensão final, contou com quarenta e três questões no questionário aplicado. Os principais elementos das estratégias nas organizações são características dos recursos da própria Visão Baseada em Recursos, onde eles se caracterizam como tangíveis (matéria-prima, prédios, máquinas) e intangíveis (marca e conhecimento), se mostrando como uma força ou uma fraqueza (WERNERFELT, 1984).

Através da capacidade de inovar da organização, determina-se a vantagem competitiva da organização, pela qual é desafiada pela dinâmica tecnológica de seus concorrentes. Essa capacidade depende tanto da capacidade de coordenar seus recursos por meio da sustentação da organização, quanto ao conhecimento tecnológico-científico que ela possui (TEECE; PISANO E SHUEN, 2002).

A seguir, apresenta-se a tabela 14, onde apresenta os índices de ajuste dos modelos Visão Baseada em Recursos e capacidades dinâmicas.

**Tabela 14 – Índices de ajuste do Modelo Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas**

Medidas de Ajuste	Níveis Aceitáveis	Níveis Encontrados
GL	-	981
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	3,361
GFI	$> 0,90$	0,674
AGFI	$> 0,90$	0,641
RMSEA	$< 0,10$	0,77
TLI	$> 0,90$	0,795
CFI	$> 0,90$	0,805
PNFI	$> 0 \text{ e } < 1$	0,706
NFI	$> 0,90$	0,745

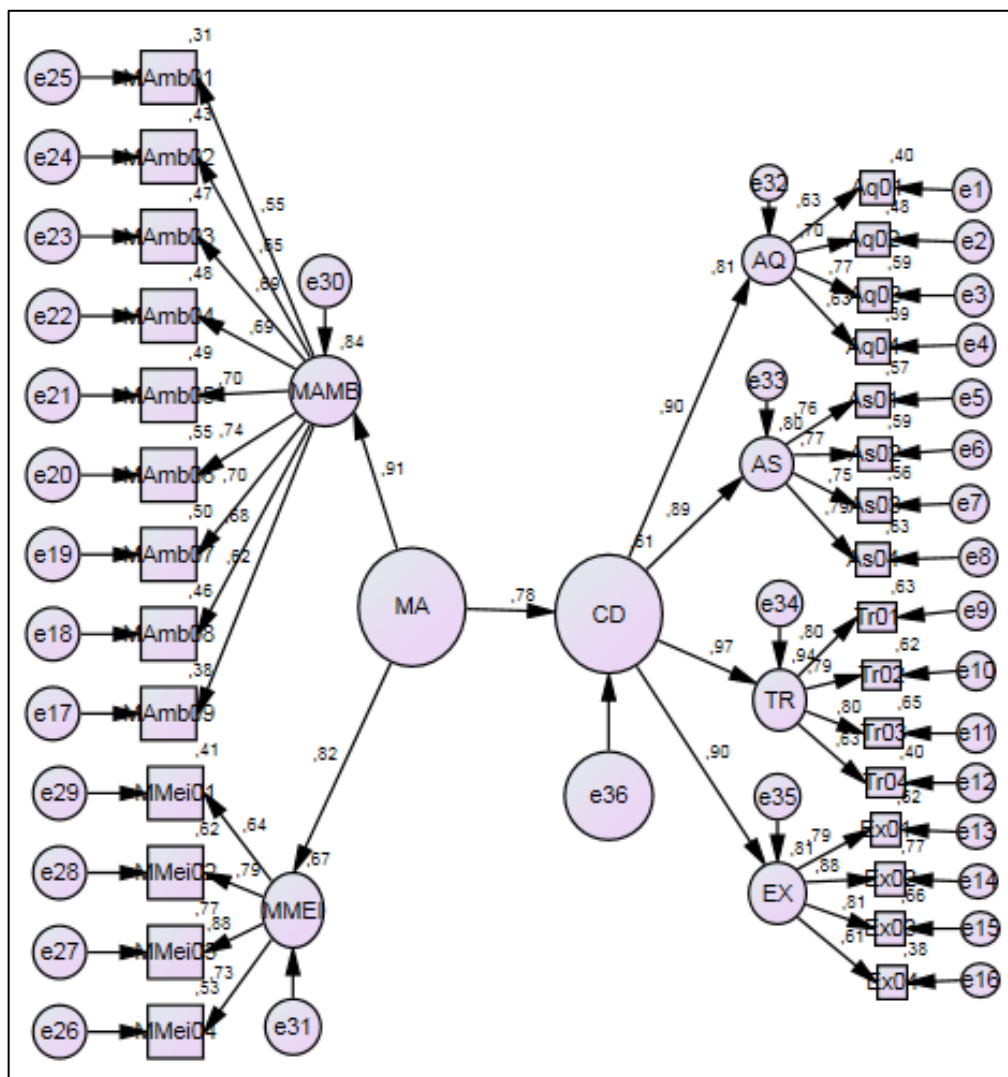
Fonte: Dados Pesquisa

O índice dos indicadores 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, aponta 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, estão muito frágeis que para próximos estudos sejam verificados os índices de modificação e covariâncias entre as questões, por meio dos erros indicados pelo próprio software SPSS, nos relatórios do *plug-in* AMOS.

Na sequência, apresenta-se a relação de influência do Monitoramento do ambiente nas Capacidades Dinâmicas conforme a figura 5:

**Figura 5 - Mensuração do Monitoramento do Ambiente com influência nas Capacidades Dinâmicas**



Fonte: Figura Gerada pelo Software SPSS *plug-in* AMOS

No modelo de mensuração entre o Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas o objetivo é purificar a escala de medidas. Neste caso, a dimensão final, foi analisada por vinte e nova questões do questionário aplicado.

É possível verificar na figura 5, que o índice de 0,78 significa que o Monitoramento da Ambiente influencia em 78% nas Capacidades Dinâmicas. Este resultado mostra que o ambiente pelo qual as organizações fazem parte, é caracterizado por passar uma série de

alterações a todo tempo, portanto precisam se adaptar às mudanças exigidas para manter a permanência das organizações neste amplo ambiente (ARCHER, *ET AL* 2010).

Teece, *et al* (1994;1997) salienta que as capacidades dinâmicas se opõem como habilidades da organização em construir, integrar e reconfigurar as suas competências tanto de fora como de dentro da organização para conseguir enfrentar as mudanças que surgem no ambiente.

A seguir, apresenta-se a tabela 15, onde apresenta os índices de ajuste dos modelos monitoramento do ambiente e capacidades dinâmicas.

**Tabela 15 – Índices de ajuste do modelo Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas**

Medidas de Ajuste	Níveis Aceitáveis	Níveis Encontrados
GL	-	370
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	3,144
GFI	$> 0,90$	0,825
AGFI	$> 0,90$	0,794
RMSEA	$< 0,10$	0,73
TLI	$> 0,90$	0,870
CFI	$> 0,90$	0,882
PNFI	$> 0$ e $< 1$	0,762
NFI	$> 0,90$	0,837

Fonte: Dados da pesquisa.

O índice dos indicadores de ajustamento absoluto  $\chi^2/GL$  apresentaram 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 dentro esperado de  $< 0,10$ . Já sobre os indicadores de ajustamento incremental NFI, AGFI, TLI e CFI, aponta 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, estão muito frágeis e que em futuros estudos seja considerada a exclusão de questões para melhorar os índices e, conseqüentemente, o modelo.

Quanto ao diagrama de caminhos, ressalta-se que todos os valores  $p$  (\*\*\*\*), em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000. Além disso, todos os coeficientes de explicação, ( $R^2$ ) tiveram valores acima de 60%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste estudo foi proposto a partir de estudos anteriores que relacionaram as três temáticas, porém de forma inversa ou direcionada apenas a um setor da categoria. A partir desta pesquisa, surgiu o interesse em analisar como a Visão Baseada em Recursos e o Monitoramento do Ambiente tem influência sobre as Capacidades Dinâmicas das empresas de Micro, Pequeno e Médio porte.

Diante deste interesse buscaram-se conceitos de autores renomados abordando as três temáticas, que se denomina: Visão Baseada em Recursos, Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas. A partir da teoria pesquisada, procurou-se a partir de um questionário realizar a coleta de dados, para verificar análises de quadros, tabelas e estatísticas, procurando identificar desvio padrão, média. Para verificar a relação entre as três temáticas, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Ao caracterizar as empresas de porte Micro, Pequeno e Médio porte, foi possível identificar que para as empresas respondentes do questionário referente à temática Visão Baseada em Recursos o fator que mais se destacou foi o de Recursos Organizacionais, onde se percebe que as organizações são influenciadas pelo nível de reputação entre os *stakeholders*, cooperação existente entre os setores, responsabilidade social, marca da empresa, acompanhamento de atividades realizadas no dia a dia, capacidade de inovação da empresa entre outros.

Com relação à temática Monitoramento do Ambiente, o fator Aspectos do Ambiente é considerado como mais importante, ou seja, as empresas têm se preocupado muito com os Aspectos do Ambiente, destacando a questão que se refere a obtenção de informações de aspectos tecnológicos como a modernização de processos internos e do catálogo de produtos/serviços, para não perder mercado, aspectos regulatórios e econômicos. No modelo individual das variáveis Aspectos do Ambiente e Meios de Captação da Informação, a diferença no que se diz respeito à importância é bastante relevante, com 98% para a variável Aspectos do Ambiente e 76% para a variável Meios de Captação da Informação. Porém, quando analisadas



juntas na Dimensão Final, a diferença entre as duas variáveis demonstrou um pouco menor, com 91% em Aspectos do Ambiente e 80% nos Meios de Captação da Informação.

Entre as variáveis da temática Capacidades Dinâmicas, destaca-se a Transferência, onde é possível identificar que as empresas estão interessadas e preocupadas em disseminar o conhecimento para todos os níveis, sendo que os resultados de percentuais da análise de Dimensão Final das questões referente a esta variável tiveram resultados muito próximos. Sendo 97% para Transferência, 90% para as variáveis Aquisição e Exploração e 89% para Assimilação.

Ao analisar as temáticas Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, observou-se que a Visão Baseada em Recursos influencia em 66% nas Capacidades Dinâmicas e as temáticas Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas, percebeu-se grande influência entre eles. Sendo que o Monitoramento do Ambiente influencia em 78% as Capacidades Dinâmicas, nas empresas respondentes. A partir desta pesquisa, identifica-se a importância de utilizar recursos da Visão Baseada em Recursos, e monitorar o ambiente para obter vantagens competitivas através de Capacidades Dinâmicas, baseando-se em posições de mercado.

Como limitações do estudo tem-se a dificuldade de acesso aos respondentes, por estarem em nível estratégico e outra limitação é que, pelo fato de ser empresas de pequeno e médio porte alguns respondentes, puderam ter dificuldades de entendimento em termos técnicos das questões abordadas no estudo.

Recomenda-se que em estudos futuros a relação entre as três temáticas possa ser desenvolvida em conjunto, considerando a relação entre Monitoramento do Ambiente nas Capacidades Dinâmicas moderada pela Visão Baseada em Recursos. Além disso, também pode-se identificar como ocorre essa relação quando considerado empresas de grande porte, ou por segmento de atuação.

## RESOURCE BASED VIEW AND ENVIRONMENTAL MONITORING AND THEIR INFLUENCE ON DYNAMIC CAPABILITIES

### ABSTRACT

The Resource Based View explains the competitive advantage through a strategy perspective from the organization's resources. The Environmental Monitoring is the means that organizations have to absorb information from the external environment and enjoy them on the strategic management process. The Dynamics capabilities is the ability that the organization has to build, integrate and reconfigure their skills both from outside and within the organization to meet the changes in the environment. The aim of this study is to identify how the Resource Based View and Environmental Monitoring influence Dynamic Capabilities. To accomplish this was applied a survey which was characterized as descriptive and quantitative approach, in a sample of 404-sized enterprises Micro, Small and Medium. The analysis criteria used were the Confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The results show that the surveyed companies the Resource Based View and Environmental Monitoring has great influence on Dynamic Capabilities, with the objective of competitive advantage.

**Keywords:** Resource based view (RBV). Dynamic capabilities. Environmental monitoring. Competitive advantage.

### REFERÊNCIAS

AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment**, New York: The Macmillan Company, 1967.

ALDRICH, H.E; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplica às ciências sociais**. 7. Ed. Florianópolis: Ed. daUFSC,2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**,n.17,p.99-120,1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOUDON, R. Beyond rational choice theory. *Annual Review of Sociology*, v.29, n.1, p.1-21, 2003.

CANCELLIER, E. L. P. de L.; BLAGESKI Jr., E. J.; ROSSETTO, C. R. Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 3, p 611-628. 2014.

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

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, 128 – 152, 1990.

COLLIS, K.S; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy for the 1990s. **Harvard Business Review**, 1995.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**. Métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DALFOVO, M. S.; RUTZEN, F.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A. Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável no Segmento da Construção Civil. **Rev. FSA**, Teresina, v. 13, n. 5, p. 3-25. set.out. 2016.

DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327. 1972.

FONSECA, V.S; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: Escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, 2002.

GUERRA, A.R. Arranjos entre fatores situacionais e sistema e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. 2007. (Tese de doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo 2007.

HAIR, J. R. et al **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

HENDERSON, B.D. **As origens da estratégia**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

MACHADO, M. M. **Aprendizagem Organizacional e sua relação com o Desempenho em Inovação de Produtos moderada pelas Capacidades Dinâmicas**. 2015. 285 f. Tese

(Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2015.

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

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OHMAE, K. De volta à estratégia. In: Montgomery. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, o. 67-83, 1998.

OMAKI, E. T. Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais... ENANPAD, XXIX**. Brasília: ANPAD, 2005.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R. Adm.** São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, jul./set. 2011.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C, K; HAMEL, G. **The core competences of the corporation**. Boston: Harvard Business Review, 1990.

SUBRAMANIAN, R; FERNANDES, N; HARPER, E. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management international review**, p. 271-286, 1993.

TEECE, D; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, n.3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D; PISANO, G; SHUEN, A. A dynamic capabilities and strategic management **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, Aug.1997.

VIEIRA, F. L.; DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A. Recursos de Cooperativas que levam à Vantagem Competitiva Sustentável. **GEPROS**, Bauru, v. 11, n. 4, out-dez., p. 1-19. 2016.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, 31-51, 2007.

WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n.5, p.171-180, 1984.

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

ZAHRA, S.A; SAPIENZA, H.J; DAVIDSSON,P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. --**Journal of Management Studies**, p. 917-955. 2006.