



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.827>

## INOVAÇÃO E CAPACIDADES DINÂMICAS: AS RELAÇÕES ENTRE AS MÚLTIPLAS INOVAÇÕES E AS CAPACIDADES DE DETECÇÃO, CAPTURA E RECONFIGURAÇÃO NAS ACADEMIAS *FITNESS*

Recebido: 31/01/2018

Aprovado: 28/06/2018

<sup>1</sup>Mariama Saskya Araújo da Silva

<sup>2</sup>Miler Franco D'anjour

<sup>3</sup>Bruno Campelo Medeiros

<sup>4</sup>Miguel Eduardo Moreno Añez

### RESUMO

Em ambientes de mudanças, as capacidades dinâmicas tornaram-se fonte de vantagem competitiva para as organizações. Com a inovação associada a contextos de incertezas e transformações, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pelas empresas que buscam inovar passa a ser fundamental na busca por diferenciais competitivos. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em MPEs do segmento de academias *fitness* na cidade de Natal/RN. Para compreender essa relação, a pesquisa teve como marco teórico os modelos das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração, bem como o Radar da Inovação. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvida com 15 academias atuantes na cidade de Natal/RN. Como resultado, foi possível notar que as múltiplas inovações desenvolvidas nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI pelas academias estudadas refletem no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração. Foi possível, ainda observar que a variabilidade nos graus das múltiplas dimensões da inovação nas organizações pesquisadas são resultantes da influência do dinamismo do ambiente sobre os recursos, habilidades, competências e conhecimentos organizacionais, sendo esses critérios de distinção entre as organizações e de formação de vantagens competitivas. De forma conclusiva, foi possível identificar a aderência teórica entre os modelos do Radar da Inovação e das capacidades dinâmicas, o que permite que este estudo contribua nas discussões sobre inovação e formação de capacidades dinâmicas.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Inovação. Detecção. Captura. Reconfiguração.

<sup>1</sup>Pós-Graduada em Gestão de Processos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: [mariama.saskya01@gmail.com](mailto:mariama.saskya01@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7182-7545>

<sup>2</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: [milerdanjour@gmail.com](mailto:milerdanjour@gmail.com) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-4752-2220>

<sup>3</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: [bruno.campelo@ifrn.edu.br](mailto:bruno.campelo@ifrn.edu.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2650-2979>

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, (Brasil). E-mail: [anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9386-7724>



## INNOVATION AND DINAMIC CAPABILITIES: THE RELATIONS BETWEEN THE MULTIPLE INNOVATIONS AND THE CAPABILITIES OF DETECTION, CAPTURE AND RECONFIGURATION IN THE FITNESS GYMS

### ABSTRACT

In change environments, dynamic capabilities have become a source of competitive advantage for organizations. With innovation associated with contexts of uncertainties and transformations, the development of dynamic capacities by companies seeking to innovate becomes fundamental in the search for competitive differentials. In this context, this article aims to understand the relationships between the multiple dimensions of innovation and the dynamic capacities in MPEs of the segment of fitness academies in the city of Natal/RN. To understand this relationship, this research had as a theoretical framework the models of the dynamic capabilities of detection, capture and reconfiguration as well as the Radar of Innovation. The study consists of a qualitative research, of a descriptive character, developed with 15 academies active in the city of Natal/RN. As a result of the research, it was possible to note that the multiple innovations developed, in cycles 0 and 1 of the ALI program, by the studied academies, reflect in the development of the dynamic capacities of detection, capture and reconfiguration, as observed in the results of empirical research. It was also possible to observe that the variability in the degrees of the multiple dimensions of innovation in the research organizations are the result of the influence of the dynamism of the environment on the resources, skills, competences and organizational knowledge, being one of the criteria for distinction between organizations and training competitive advantages. Conclusively, it was possible to identify the theoretical adherence between the models of the Radar of Innovation and dynamic capacities, which allows this study to contribute in the discussions on innovation and training of dynamic capacities.

**Keywords:** Dinamic Capabilities. Innovation. Detection. Capture. Reconfiguration.



## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é um dos temas amplamente discutidos atualmente no mundo corporativo, podendo ser entendida como um processo pelo qual as empresas alinham os seus recursos, habilidades, competências e conhecimentos na formação de capacidades para desenvolverem novos produtos, serviços, sistemas, formas de trabalho e tecnologias, com a finalidade de obterem desempenho superior no ambiente concorrencial (Teece, 1997; Hamel, & Prahalad, 1995; Prahalad, & Ramaswamy, 2004; Moreira, & Queiroz, 2007; Ukko, & Saunila, 2013).

Dessa forma, compreende-se o papel da inovação como uma capacidade de gerar valor à organização por meio de um fazer novo, ou seja, “inovação implica na mudança de paradigma interno à organização, mas não necessariamente em uma mudança de paradigma organizacional” (Oliveira, Cavalcanti, Paiva Júnior, & Marques, 2014, p. 6).

É relevante destacar que a capacidade de inovar gera valor às empresas, independentemente do seu segmento, tamanho ou porte (Bessant, & Tidd, 2009; Ukko & Saunila, 2013). Sendo assim, considera-se, nas teorias de inovação e capacidades dinâmicas, os desafios em estudar modelos capazes de identificarem em um ambiente dinâmico, as dimensões organizacionais mais favoráveis à inovação em Micro e Pequenas Empresas (Christensen, 2001; Feitoza, & Teixeira, 2015).

No Brasil, uma das atuais políticas de apoio à inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é o Programa Agente Local de Inovação (ALI). Ele tem abrangência nacional e foi criado a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico: CNPq (SEBRAE, 2013).

O programa ALI surgiu com o objetivo de ampliar a participação das MPEs na economia brasileira, aproximando soluções de inovação e tecnologia a empresários e/ou empreendedores nessas organizações (SEBRAE, 2013). Um dos instrumentos utilizados no Programa ALI para mensurar o grau das múltiplas inovações das empresas é o Radar da Inovação, cuja construção teve como referência as propostas de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Chen e Sawhney (2010). O referido instrumento foi adaptado à realidade das MPEs brasileiras por Bachmann e Destefani (2008).

Nesse cenário, resgata-se a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para a economia brasileira. As MPEs são responsáveis pela formação de um montante de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. São também responsáveis pela geração de 43,5% do total de vagas de empregos no setor de serviço, 69,5% no setor de comércio e 42% no setor industrial (SEBRAE, 2015).



Em relação às empresas ativas no Brasil, as MPEs representam um total de 96% dos estabelecimentos empresariais formais em funcionamento no ano de 2017, sendo deste total, 47% atuando no setor de serviços, 43% no setor de comércio e 10% na indústria e agronegócios (Everton Junior, 2017).

Esses dados reforçam a necessidade de práticas gerenciais conscientes que permitam a essas empresas formarem capacidades a partir dos seus recursos, habilidades e competências, considerando que a inovação é um elemento essencial para que essas MPEs mantenham-se competitivas em seus respectivos mercados (Teece, 2007; Bessant, & Tidd, 2009; Chen, & Sawhney, 2010; Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011; Simões, Oliveira, Mendes, & Pinheiro, 2015).

Considerando como campo desta pesquisa, as MPEs que atuam no segmento de serviços de academias de ginástica no Brasil, destaca-se a expansão do número de empreendimentos que, entre os anos de 2015 e 2016, registrou no Brasil um crescimento de 8%, totalizando 34 mil estabelecimentos em atividade em todo o país, sendo o segundo maior do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos (ACAD, 2017).

No Brasil, a formação do segundo maior mercado do mundo no segmento de academias de ginástica deve-se em parte, aos resultados de um processo de inovações, aprendizado e vantagens competitivas tanto transitórias em ambientes dinâmicos (Mcgrath, 2013; Leavy, 2013), quanto sustentáveis em ambientes com maior estabilidade (Theriou, Aggelidis, & Theriou, 2009; Barney et al., 2011), o que exige dessas MPEs que atuam nesse segmento de mercado, a criação de novos produtos, serviços, processos e a implementação de novas formas organizacionais e modelos de negócio.

Esses aspectos de inovação vão além de práticas de gestão tradicionais, como melhoria da qualidade, controle de custos, redução de estoque e adoção de melhores práticas (Teece, 2007), sendo necessário; para obtenção de vantagens competitivas, que as MPEs desenvolvam capacidades para gerarem inovação e mudança organizacional (Meirelles, & Camargo, 2014). Em mercados dinâmicos essas capacidades devem acompanhar a dinâmica do ambiente competitivo, sendo fonte de vantagem competitiva transitória (Mcgrath, 2013; Leavy, 2013).

A perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) ganha relevância neste estudo, pois é um constructo útil para auxiliar a construção de uma abordagem estratégica a partir das múltiplas possibilidades de inovações desenvolvidas no âmbito das MPEs (Sawhney et al., 2006). Assim, esta pesquisa é oportuna, pois propõe preencher uma lacuna teórica identificada a partir do trabalho de Sawhney et al. (2006). O referido autor aponta para a necessidade de se realizar pesquisas capazes de identificarem, a partir do



Radar da Inovação, as formas de estabelecer estratégias de inovação para que as empresas possam gerar vantagens competitivas.

Todavia, em um levantamento feito em trabalhos publicados nos últimos 10 anos em periódicos nacionais e internacionais, identificaram-se estudos empíricos que se propuseram a: utilizarem o modelo do Radar da Inovação apenas para mensurarem o grau de inovação de empresas (Chen, & Sawhney, 2010; Silva Néto, & Teixeira, 2011; 2014; Capeleiro, & Araújo, 2013; Oliveira, Cavalcanti, Paiva Júnior, & Marques, 2014; Carvalho, Silva, Póvoa, & Carvalho, 2015; Simões et al., 2015; Paredes, Santana, Cunha, & Aquino, 2015), identificaram os antecedentes da inovação e estabeleceram as relações entre grau de inovação e desempenho de MPEs (Gonçalves Filho, Veit, & Monteiro, 2013); e, em última análise, buscaram captar os efeitos da inovação orientada para o cliente no desempenho da empresa em comparação com outras dimensões da inovação (Chen, Sawhney, & Neubaum, 2013; Ngo, & O'cass, 2013).

Importante salientar que essas pesquisas pouco contribuíram para o desenvolvimento teórico dos estudos da inovação como uma força capaz de desenvolver capacidades dinâmicas e gerar vantagens competitivas.

Nesse contexto, o presente artigo propõe responder a seguinte questão de pesquisa: como se estabelecem relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)?

O objetivo geral da pesquisa é o de compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do segmento de academias *fitness* na cidade de Natal/RN. As MPEs estudadas no presente artigo foram as participantes do Programa ALI na cidade de Natal/RN, no ciclo 2014-2016. Esta pesquisa teve como marco teórico os construtos das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração propostas por Teece (2007) e o Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney et al. (2006) e Chen e Sawhney (2010), adaptado à realidade das MPEs brasileiras por Bachmann e Destefani (2008).

Como contribuições do estudo, destaca-se a elaboração de um *framework* teórico (Figura 3), buscando contribuir com o modelo do Radar da Inovação, proposto por Sawhney et al. (2006) e Chen e Sawhney (2010), possibilitando visualizar as múltiplas dimensões da inovação a partir dos construtos das capacidades dinâmicas de Teece (2007).

Essa relação permitiu preencher a lacuna teórica e prática nos estudos sobre múltiplas inovações, visualizando a natureza dinâmica da inovação nas múltiplas dimensões das organizações pesquisadas, bem como tornar essas capacidade dinâmicas





em verdadeira fonte de vantagem competitiva (Theriou et al., 2009; Barney, & Ketchen Jr; Wright, 2011; Mcgrath, 2013; Leavy, 2013).

O presente artigo está estruturado em 7 seções. Após esta primeira seção introdutória, breves comentários sobre a inovação são apresentados na seção 2. Algumas considerações sobre capacidades dinâmicas a partir da visão de diferentes autores são expostas na seção 3. Na seção 4, a relação entre capacidades dinâmicas e inovação é discutida. O método de pesquisa utilizado no desenvolvimento do estudo é registrado na seção 5. Nas seções 6 e 7, são mostrados, respectivamente, os resultados da pesquisa e a conclusão do trabalho.

## 2 INOVAÇÃO

A inovação é um composto de novas ideias que resultam, a partir de ações ou implementações, em melhoria, ganho ou lucro para a empresa, sendo concretizada com sua introdução no mercado (Schumpeter, 1934). Além de uma ideia, a inovação pode ser uma prática ou artefato material percebido como novo, relevante e único (Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973).

Drucker (1986) visualiza a inovação como algo que pode ser aprendido e praticado, sendo um instrumento dos empreendedores por meio do qual a mudança é explorada como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) define a inovação como a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, no local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação não é acidental, sendo resultado de um processo sistemático e organizado de mudança administrada e transformadora de novas ideias em realidades de sucesso (Bessant, & Tidd, 2009). O desenvolvimento de novos produtos e as práticas tradicionais de pesquisa e desenvolvimento são apenas alguns dos aspectos da inovação, fenômeno que deve ser compreendido de maneira mais ampla, enquanto “criação de novo valor substancial para clientes e empresa por meio de mudanças criativas em uma ou mais dimensões do sistema empresarial”. (Sawhney et al., 2006, p. 76).

A fim de compreender as dimensões da inovação empresarial, Sawhney et al. (2006) desenvolveram um *framework* denominado “Radar da Inovação”, ferramenta que apresenta as dimensões por meio das quais uma empresa pode buscar oportunidades para inovar. De acordo com Sawhney et al. (2006), o Radar da Inovação possui um total de



12 dimensões-chave da inovação empresarial: Oferta, Plataforma, Soluções, Clientes, Experiência do Cliente, Captura de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Suprimentos, Presença, Rede e Marca. As descrições de cada uma delas estão na Figura 1.

As 12 dimensões do Radar da Inovação propostas por Sawhney et al. (2006) foram adaptadas por Bachmann e Destefani (2008), que acrescentaram a dimensão “Ambiência Inovadora”. Essa dimensão considera as fontes de conhecimento da empresa como outro requisito importante para a inovação e está relacionada à capacidade da organização em não limitar apenas buscar por soluções inovadoras internamente à empresa.

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição</b>
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar ofertas derivadas.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que solucionam problemas dos clientes de ponta a ponta.
Clientes	Descobrir necessidades de clientes não atendidas ou identificar segmentos de clientes mal servidos.
Experiência do Cliente	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos de contato e todos os momentos de contato.
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos de receita inovadores.
Processos	Redesenhar processos operacionais centrais para melhorar a eficiência e a eficácia.
Organização	Alterar a forma, função ou atividade escopo da empresa.
Cadeia de Suprimentos	Pensar diferente sobre terceirização e realização.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.
Rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em rede.
Marca	Alavancar uma marca em novos domínios.

Figura 1: Dimensões da inovação empresarial  
Fonte: Adaptado de Sawhney et al. (2006)

Atualmente, o Programa ALI utiliza um Radar da Inovação composto por 13 dimensões, tendo como base as propostas de Sawhney et al. (2006) e Bachmann e Destefani (2008). São elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

A Figura 2 mostra as variáveis atuais correspondentes às dimensões do Radar da Inovação. Cada dimensão do Radar da Inovação é composta por um conjunto de variáveis, para as quais é atribuída pontuação 1, 3 ou 5, a depender da evidência encontrada na MPE analisada. Os escores de cada dimensão são provenientes da média das pontuações de suas variáveis. A média dos valores obtidos pela MPE nas 13 dimensões do Radar da Inovação resulta no grau de inovação global da empresa.



DIMENSÕES	ITENS
OFERTA	1 - Novos produtos
	2 - Ousadia
	3 - Resposta ao meio ambiente
PLATAFORMA	4 - Sistema de produção
	5 - Versões de produtos
MARCA	6 - Proteção de marca
	7 - Alavancagem da marca
CLIENTES	8 - Identificação de necessidades
	9 - Identificação de mercados
	10 - Uso das manifestações dos clientes - Resultado
SOLUÇÕES	11 - Soluções complementares
	12 - Integração de recursos
RELACIONAMENTO	13 - Facilidades e amenidades
	14 - Informatização
AGREGAÇÃO DE VALOR	15 - Uso dos recursos existentes
	16 - Uso das oportunidades de interação
PROCESSOS	17 - Melhoria dos processos
	18 - Sistemas de gestão
	19 - Certificações
	20 - Softwares de gestão
	21 - Aspectos ambientais (Ecológicos)
	22 - Gestão de resíduos
ORGANIZAÇÃO	23 - Reorganização
	24 - Parcerias
	25 - Estratégia competitiva
CADEIA DE FORNECIMENTO	26 - Cadeia de fornecimento
PRESENÇA	27 - Pontos de venda
	28 - Intermediação
REDE	29 - Diálogo com o cliente
AMBIÊNCIA INOVADORA	30 - Fontes externas de conhecimento - I
	31 - Fontes externas de conhecimento - II
	32 - Fontes externas de conhecimento - III
	33 - Fontes externas de conhecimento - IV
	34 - Financiamento da inovação
	35 - Coleta de ideias

Figura 2: Variáveis das dimensões do Radar da Inovação

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008) e Silva Néto e Teixeira, (2014)

Neste artigo, utilizou-se a classificação proposta por Silva Néto e Teixeira (2014) apresentada na Tabela 1, como referência para caracterizar as empresas pesquisadas conforme o grau de inovação global.

**Tabela 1: Classificação das empresas quanto ao grau de inovação mensurado**

GRAU DE INOVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
$1 \leq GI < 3$	Pouco ou nada inovadora
$3 \leq GI < 4$	Inovadora ocasional
$\geq 4$	Inovadora sistêmica

Fonte: Adaptada de Silva Néto e Teixeira (2014)





Conforme Silva Néto e Teixeira (2014), a empresa é classificada como pouco ou nada inovadora quando desenvolve pouca inovação ou não realiza essa prática, inovadora ocasional quando inovou nos últimos 3 anos, mas de forma não sistematizada e inovadora sistêmica quando sistematicamente realiza a gestão da inovação.

### **3 CAPACIDADES DINÂMICAS**

O conceito de capacidade dinâmica ocupa um papel relevante na literatura atual (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) e a sua estrutura conceitual tem como base elementos advindos da visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Penrose, 2006) e da abordagem neoschumpeteriana (Nelson, & Winter, 1982). Esses tópicos integram os elementos do processo de inovação de Schumpeter (1934; 1942) e as rotinas e competências das organizações. A partir da proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997), várias definições de capacidades dinâmicas foram construídas por estudiosos, sendo possível perceber algumas relações conceituais entre essas definições, bem como o enfoque em aspectos específicos do assunto por diferentes autores (Meirelles, & Camargo, 2014).

As capacidades dinâmicas estão relacionadas às habilidades de alcançar novas formas de vantagem competitiva e consistem na capacidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (Teece et al., 1997). Para lidar com ambientes dinâmicos, Collis (1994) reafirma a necessidade que a firma tem de inovar de forma rápida e efetiva, para poder obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

O termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar devidamente habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para corresponder às exigências de um ambiente em mudança. Já o termo “dinâmica” faz referência à capacidade de renovar competências de modo a alcançar a coerência com o ambiente de negócios em constante mutação (Teece et al., 1997).

Padrões eficazes de capacidades dinâmicas são processos organizacionais e estratégicos específicos e variam conforme o dinamismo do mercado. Essas capacidades são criadoras de valor para empresas dentro de mercados dinâmicos, por meio da manipulação de recursos (integração, reconfiguração, ganho e liberação) em novas estratégias de criação de valor (Eisenhardt, & Martin, 2000).

Enquanto padrões da atividade coletiva através dos quais rotinas operacionais são sistematicamente geradas e modificadas em busca de maior efetividade, as capacidades



dinâmicas surgem da aprendizagem e desenvolvem-se por meio da coevolução de três mecanismos: acumulação tácita de experiências passadas, articulação de conhecimento e processos de codificação de conhecimento (Zollo, & Winter, 2002).

Na hierarquia das capacidades organizacionais, levando em consideração o grau de complexidade, Andreeva e Chaika (2006) sugerem três posições: capacidades funcionais, capacidades-chave e capacidades dinâmicas. As autoras entendem as capacidades dinâmicas como um determinado conjunto de propriedades da organização que possibilitam a empresa renovar suas capacidades centrais conforme as mudanças no ambiente.

As capacidades dinâmicas representam a fonte do dinamismo das capacidades centrais, sendo responsáveis por renovarem as competências existentes e segurarem a posição da empresa no mercado por um longo período de tempo (Andreeva, & Chaika, 2006). Ter capacidades dinâmicas é possuir habilidades de reconfigurar recursos e rotinas da firma da maneira prevista e considerada adequada por seus principais tomadores de decisão, sendo a aprendizagem organizacional um elemento importante na evolução dessas capacidades (Zahra et al., 2006).

Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh e Teece (2007, p. 4) conceituam capacidade dinâmica como “a capacidade de uma organização propositadamente criar, estender e modificar sua base de recurso”, incluindo nessa base os ativos (ou recursos) tangíveis, intangíveis e humanos, além de capacidades que a organização detém, controla ou tem acesso em uma base preferencial.

A partir das várias definições de capacidades dinâmicas, três elementos componentes dessas capacidades podem ser identificados: conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); rotinas e processos; e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Meirelles, & Camargo, 2014).

A reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação é um dos fatores que, juntamente com os processos e as rotinas de suporte a essas capacidades, resultam em capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Meirelles, & Camargo, 2014).

A contribuição das capacidades dinâmicas é mais substancial, uma vez que elas asseguram reação proativa aos ambientes em mudança, permitindo uma empresa construir competências diferenciadas e rendimentos econômicos apropriados até que essas competências sejam copiadas pelos concorrentes (Andreeva, & Chaika, 2006).



O valor das capacidades dinâmicas para obter vantagem competitiva não está nas próprias capacidades, mas nas configurações de recursos que elas criam. As capacidades dinâmicas são condições necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva (Eisenhardt, & Martin, 2000).

#### 4 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO

A capacidade de gestão para coordenar e replantar efetivamente competências internas e externas juntamente com a aptidão para apresentar capacidade de resposta a tempo e inovação rápida e flexível de produto são características de empresas vencedoras no mercado competitivo (Collis, 1994). Nesse sentido, a abordagem das capacidades dinâmicas é emergente e potencialmente integradora para compreender as novas fontes de vantagem competitiva, auxiliando a gestão no esforço para ganhar essa vantagem em ambientes cada vez mais exigentes (Teece et al., 1997).

As capacidades dinâmicas, enquanto conjunto de práticas destinadas a permitir novas abordagens para a montagem e a integração de recursos, tem em vista o alcance de resultados inovadores (Lee, & Kelley, 2008). As empresas precisam ter flexibilidade e capacidade de gerar mudanças e inovações para tornar suas capacidades realmente dinâmicas (Andreeva, & Chaika, 2006).

Com base no estudo realizado por Ellonen, Jantunen e Kuivalainen (2011), em que os autores buscaram explorar o papel das capacidades dinâmicas no desenvolvimento de capacidades relacionadas à inovação, foi adotado neste artigo o modelo desenvolvido por Teece (2007) que apresenta três classes de capacidades dinâmicas, sendo elas: detecção, captura e reconfiguração (*sensing, seizing e reconfiguring*). Para Teece (2007), empresas de sucesso devem construir e empregar essas três classes, muitas vezes, simultaneamente.

A capacidade de detecção está relacionada, dentre outros aspectos, à criação, aprendizagem, atividades interpretativas, investimento em pesquisa e atividades relacionadas. A atividade de pesquisa relevante para essa capacidade inclui a obtenção de informações sobre os acontecimentos no ecossistema do negócio (Teece, 2007).

De acordo com Ellonen et al. (2011), a capacidade de detecção inclui as atividades da empresa ligadas à varredura e ao monitoramento de mudanças em ambientes operacionais e à identificação de novas oportunidades. A identificação das necessidades dos clientes é uma das práticas ligada à capacidade de detecção (Teece, 2007; Ellonen et al., 2011). A partir da detecção de uma nova oportunidade, a captura corresponde à capacidade de *design* de novos produtos, processos ou serviços, que incluem práticas como arquitetura de produtos e tecnológica, modelagem de negócios e gestão da marca (Teece, 2007).



## Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias *Fitness*

A capacidade de reconfiguração age no sentido de modificar a base de recursos, estando associada, além de outros aspectos, à recombinação e reconfiguração de ativos e estruturas organizacionais e ainda a algum nível de rotina. Quanto às rotinas, elas ajudam a sustentarem a continuidade até existir uma mudança no ambiente (Teece, 2007). Na visão de Ellonen et al. (2011), capacidades de reconfiguração são usadas em redistribuição de ativos existentes, gestão de ativos complementares e processos de reengenharia, por exemplo, contemplando também a gestão do conhecimento e as práticas de liderança que promovem compromisso e novas formas de alocação de recursos como incentivos.

De acordo com Meirelles, & Camargo (2014), como resultado dos elementos e mecanismos de suporte associados às capacidades dinâmicas, tais capacidades podem ser identificadas a partir de vários indicadores, dentre os quais estão a geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, as mudanças organizacionais e a inovação e desenvolvimento de novos mercados. O indicador “inovação” proposto por Meirelles e Camargo (2014) foi utilizado para a construção do modelo teórico desenvolvido neste artigo para responder a questão de pesquisa, tendo como base as múltiplas inovações propostas pelo Radar da Inovação usado no Programa ALI (Sawhney et al., 2006; Bachmann, & Destefani, 2008; Chen, & Sawhney, 2010). As dimensões do Radar da Inovação (versão atual) foram associadas às capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração propostas por Teece (2007), gerando o modelo (Figura 3) utilizado na análise dos resultados desta pesquisa.

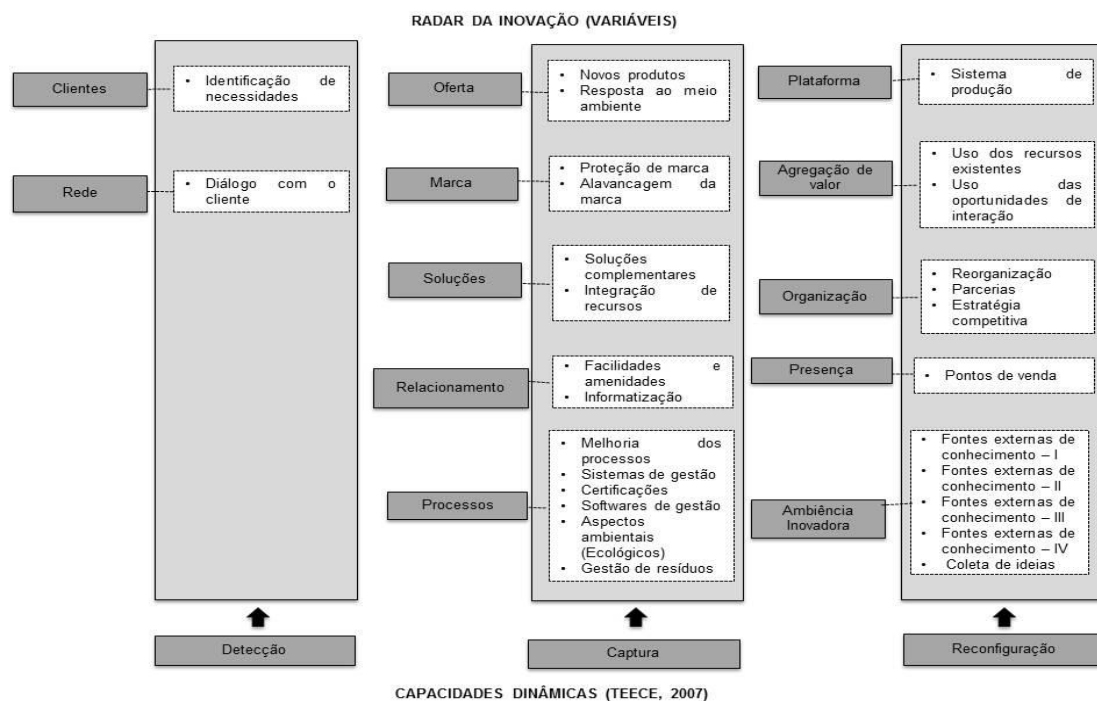


Figura 3: Proposta de relação entre as capacidades dinâmicas e as variáveis do Radar da Inovação  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



Na construção deste modelo, as 13 dimensões do Radar da Inovação proposto por Sawhney et al. (2006) e Chen e Sawhney (2010), foram adaptadas à realidade das MPEs brasileiras por Bachmann e Destefani (2008), e relacionadas às capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração, propostas por Teece (2007), de forma a associarem as múltiplas inovações a partir da sua aderência conceitual com as capacidades dinâmicas, como apresentado na Figura 3. A dimensão Cadeia de Fornecimento não foi inserida no modelo, uma vez que não é praticada pelas empresas pesquisadas.

Por não se enquadrarem na proposta do modelo, as seguintes variáveis das dimensões do Radar da Inovação não foram inseridas no modelo: ousadia, versões de produtos, identificação de mercados, uso das manifestações dos clientes, resultado, intermediação e financiamento da inovação.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do segmento de academias *fitness* na cidade de Natal/RN, o presente estudo é caracterizado como dedutivo, pois parte de premissas da teoria das capacidades dinâmicas e do Radar da Inovação para sustentar suas conclusões. É também descritivo porque expõe características do processo de inovação das empresas pesquisadas e longitudinal, uma vez que a coleta de informações da amostra das academias estudadas foi realizada em dois momentos durante a execução do Programa Agente Local de Inovação – ALI/SEBRAE/CNPq (Vieira, 2004; Vergara, 2011).

Nessa perspectiva, foi adotado um enfoque analítico qualitativo, tendo como plano básico de pesquisa o estudo comparativo, no qual “não se observa o caso como um todo, nem toda sua complexidade; em vez disso observa-se a multiplicidade de casos relacionados a determinados excertos” (Flick, 2009, p. 135).

Quanto à sua abrangência, este estudo foi realizado com Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no segmento *fitness* de academias oriundas do Programa SEBRAE/CNPQ, Agentes Locais do Inovação (ALI), ciclo 2014 – 2016, perfazendo um total de 15 MPEs estudadas. A estrutura da amostra foi definida *a priori* e o critério de seleção das organizações participantes foi o de conveniência. Dessa forma, os pesquisadores verificaram as MPEs mais acessíveis e que pudessem participar da pesquisa. De acordo com Flick (2009, p. 121), a “amostragem e a integração de outros





materiais são concluídas quando a ‘saturação teórica’ de uma categoria ou grupo de casos tenha sido atingida”.

Os dados da pesquisa foram coletados em dois momentos, o primeiro deu-se entre os meses de junho de 2014 a maio de 2015 e o segundo entre os meses de junho 2015 e junho de 2016. O processo prático de coleta dos dados ocorreu por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas com os proprietários gestores em locais diversos, de acordo com a preferência e a disponibilidade dos entrevistados, e do questionário para mensurar o grau de inovação (GI) das empresas estudadas, denominado de Radar da Inovação (Bachmann, & Destefani, 2008).

O Radar da Inovação (Bachmann, & Destefani, 2008) foi adaptado para organizações de serviços, sendo composto por 39 questões (variáveis), mensuradas com uma escala de variação entre 1, 3 e 5, o qual permite classificar as organizações (Tabela 1) pelo grau como inovadora sistemática ( $GI \geq 4$ ), inovadora ocasional ( $GI < 4$  e  $GI \geq 3$ ) e pouco ou nada inovadora ( $GI < 3$ ) (Silva Néto, & Texeira, 2014).

Quanto ao método de interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, segundo o modelo de Bardin (2011). Para a autora, tal análise representa "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, 2011, p. 44). Para tanto, essa abordagem está organizada em três fases: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise foi a fase na qual se organizou o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. De forma específica, através dessa etapa, foi possível realizar a leitura e aprofundamento da teoria das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e estabelecer teoricamente as suas relações com as múltiplas inovações propostas pelo modelo do Radar da Inovação (Sawhney et al., 2006; Bachmann, & Destefani, 2008; Chen, & Sawhney, 2010).

Já a exploração do material consistiu no processo de associação das categorias e subcategorias do Radar da Inovação com as categorias emergentes da literatura de capacidades dinâmicas (Meirelles, & Camargo, 2014; Ellonen et al., 2011; Teece, 2007, Sawhney et al., 2006; Bachmann, & Destefani, 2008; Chen, & Sawhney, 2010).

Nesse sentido, para conclusão dessa etapa da análise de conteúdo, optou-se primeiramente por considerar as categorias advindas do Radar da Inovação e suas relações com as categorias das capacidades dinâmicas. Obteve-se o modelo presente na Figura 4 a seguir:





<b>Categorias do Radar da Inovação</b>	<b>Categorias de Capacidades Dinâmicas</b>
Cliente	Detecção
Rede	
Oferta	Captura
Marca	
Soluções	
Relacionamento	
Processos	
Plataforma	Reconfiguração
Agregação de Valor	
Organização	
Presença	
Ambiência Inovadora	

Figura 4: Radar da Inovação e Capacidades Dinâmicas  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Após isso, pôde-se dar sequência à última fase da análise de conteúdo, isto é, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, na qual se exige análise reflexiva e crítica. Para auxiliar essa etapa, adotou-se a análise comparativa de Gibbs (2009), a qual considera a hierarquização de codificação e as possibilidades de diferentes tipos de comparações, tendo como principal atributo o tipo da capacidade dinâmica e sua respectiva categoria de inovação.

Por fim, este artigo assegurou os padrões éticos da pesquisa qualitativa e, com vistas ao fortalecimento da transparência, as imagens utilizadas, o roteiro e as transcrições das entrevistas e a estrutura de codificação resultante da pesquisa podem ser disponibilizados mediante solicitação aos autores.

### 5.1 Análise e Discussão dos Resultados

O segmento de academias na cidade de Natal/RN vem passando por um processo de expansão, com a abertura de várias novas unidades no mercado. Como consequência dessa expansão, o aumento do número de concorrentes é uma ameaça com a qual os empresários deste segmento estão tendo que lidar para se manterem competitivos. Nesse contexto, buscou-se compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do segmento de academias *fitness* na cidade de Natal/RN.

Assim, realizou-se como primeira análise a mensuração dos graus de inovação global das academias participantes da pesquisa, considerando as variáveis do Radar da Inovação correspondentes aos ciclos 0 e 1 do Programa ALI, descritos na Tabela 2:



**Tabela 2: Graus de inovação global das academias (ciclos 0 e 1)**

	C0	C1
Acad. 01	2,9	3,1
Acad. 02	2,9	3,0
Acad. 03	2,3	2,9
Acad. 04	3,2	3,3
Acad. 05	2,9	2,9
Acad. 06	3,0	3,0
Acad. 07	3,3	3,3
Acad. 08	2,5	2,7
Acad. 09	1,9	1,7
Acad. 10	2,9	2,9
Acad. 11	2,2	2,5
Acad. 12	2,7	2,3
Acad. 13	2,4	2,5
Acad. 14	1,9	2,1
Acad. 15	1,8	2,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tendo como modelo a classificação proposta por Silva Néto, & Teixeira (2014) na Tabela 1, é possível verificar a inexistência de empresas inovadoras sistêmicas no grupo estudado, uma vez que todas as academias apresentaram graus de inovação global menores que 4,0 nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI (Tabela 2).

Observou-se ainda que as academias 04, 06 e 07 mantiveram-se como empresas inovadoras ocasionais nos ciclos 0 e 1; as academias 01 e 02 passaram de pouco ou nada inovadoras (ciclo 0) para inovadoras ocasionais (ciclo 1) e as academias 03, 05, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 mantiveram-se como empresas pouco ou nada inovadoras nos ciclos 0 e 1. No entanto, o grau de inovação global das academias 03, 05, 08, 10, 11, 13, 14 e 15 aumentou ao longo desses ciclos.

A análise da relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e as práticas de inovação realizadas pelas academias pesquisadas foi feita nas academias inovadoras ocasionais (nos ciclos 0 e/ou 1) e nas pouco ou nada inovadoras que tiveram o grau de inovação global aumentado do ciclo 0 para o ciclo 1. Sendo assim, o resultado da pesquisa não levou em consideração as academias 09 e 12, já que o grau de inovação dessas empresas sofreu uma diminuição entre tais ciclos.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, uma avaliação comparativa foi realizada tendo como base as médias obtidas pelas 13 academias escolhidas para análise na pesquisa nas dimensões dos Radares da Inovação referentes aos ciclos 0 e 1 do Programa ALI. No cálculo dessa média, foram consideradas apenas as variáveis inseridas no modelo teórico proposto nesta pesquisa (Figura 3). As médias são apresentadas na Tabela 3, cuja interpretação é descrita posteriormente.



**Tabela 3: Média das academias nas dimensões do Radar da Inovação (ciclos 0 e 1)**

	OFERTA		PLATAFORMA		MARCA		CLIENTES		SOLUÇÕES		RELACIONAMENTO		AGREGAÇÃO DE VALOR		PROCESSOS		ORGANIZAÇÃO		PRESENÇA		REDE		AMBIÊNCIA INOVADORA	
	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1
Acad. 01	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	2,0	4,0	3,0	4,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3	3,0	1,0	1,0	3,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 02	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	1,7	1,3	1,7	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	3,4	3,4
Acad. 03	4,0	2,0	5,0	5,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	1,0	1,0	1,7	1,7	3,0	3,7	1,0	1,0	1,0	5,0	1,6	2,2
Acad. 04	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	5,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,7	3,0	3,0	1,0	3,0	5,0	5,0	3,0	3,0
Acad. 05	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	2,0	2,0	1,7	2,0	1,7	1,7	1,0	1,0	5,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 06	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,7	4,3	1,0	1,0	5,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 07	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	2,3	2,7	3,7	3,7	1,0	1,0	5,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 08	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	4,0	1,0	2,0	1,3	1,3	1,0	1,7	1,0	1,0	5,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 10	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	3,0	1,0	1,7	1,7	3,0	3,7	1,0	1,0	5,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 11	1,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,3	3,0	1,0	1,0	3,0	5,0	2,2	2,2
Acad. 13	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	2,0	4,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,0	1,0	5,0	5,0	1,8	2,2
Acad. 14	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,7	1,3	1,7	1,7	1,0	1,0	3,0	5,0	1,8	2,2
Acad. 15	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,3	1,3	1,0	1,7	1,0	1,0	3,0	5,0	1,8	2,2

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O modelo teórico proposto nesta pesquisa (Figura 3) relaciona a dimensão Oferta à capacidade dinâmica de captura no que se refere ao *design* de novos produtos ou serviços (Teece, 2007). A partir da Tabela 3, é possível notar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de captura, sob a ótica da dimensão Oferta nas academias 11 e 15, que ampliam os seus escores nessa dimensão na transição do ciclo 0 para o ciclo 1 da execução do programa ALI, o que demonstra, segundo Ellonen et al. (2011), a formação da capacidade dinâmica de captura nessas MPEs, uma vez que foram capazes de inovarem com o lançamento de novos serviços. Dessa maneira, demonstra-se a importância de as competências de compreender o mercado e ofertar produtos e serviços serem de forma rápida para atender as demandas (Teece, 2007). As demais empresas mantiveram os escores na dimensão Oferta nos ciclos 0 e 1, exceto a empresa 03 que teve sua pontuação reduzida no ciclo 1.

Com exceção das empresas 14 e 15, as academias inovam de forma sistêmica (Silva Néto, & Teixeira, 2014), uma vez que obtiveram pontuação máxima (5,0) na dimensão Plataforma nos ciclos 0 e 1, o que demonstra a existência de uma capacidade dinâmica de reconfiguração por parte da maioria das academias analisadas, no sentido de otimizar o uso de seus recursos físicos e de conhecimento interno (Ellonen et al., 2011).

Nos ciclos 0 e 1, todas as academias apresentaram resultados iguais ou maiores que 4,0 na dimensão Marca, classificando-se como inovadoras sistêmicas, segundo Néto e Teixeira (2014). Tendo em vista ser a gestão da marca uma das práticas relacionadas à capacidade dinâmica de captura (Teece, 2007), é possível verificar a presença dessa capacidade em todas as academias. Nessa dimensão, destaca-se o avanço da academia



03 ao aumentar seu escore do ciclo 0 para o ciclo 1, representando assim o desenvolvimento de uma nova capacidade de captura relacionada à marca, o que demonstra as competências destas MPEs em gerenciar e a gerarem uma alavancagem de suas marcas (Teece, 2007).

A dimensão Clientes, por meio da qual é avaliado o alinhamento das inovações das empresas com as necessidades dos clientes, recebeu pontuações 2,0 ou 3,0 (ciclos 0 e 1) na maioria das academias analisadas, estando como pouco inovadoras e inovadoras ocasionais (Silva Néto, & Teixeira, 2014). Nessa dimensão, apenas a academia 07 alcançou escore 4,0, que foi mantido nos ciclos, indicando a capacidade de inovar sistematicamente e a competência em desenvolver a capacidade dinâmica de detecção através da identificação das necessidades dos seus clientes (Teece, 2007; Ellonen et al., 2011).

O desenvolvimento de outras capacidades dinâmicas de captura foi observado nas academias 11 e 13, ao ampliarem a pontuação da dimensão Soluções no ciclo 1 do Programa ALI com a oferta de novos produtos complementares ao serviço da empresa. Nessa dimensão, algumas academias tiveram suas pontuações reduzidas, confirmando as dificuldades dessas organizações em inovar nessa dimensão.

No modelo utilizado nesta pesquisa, a dimensão Relacionamento foi associada à capacidade dinâmica de captura levando em consideração a capacidade das empresas de *design* de novos produtos, processos ou serviços (Teece, 2007) serem promotores de uma melhor experiência para seus clientes.

A capacidade de captura ligada à dimensão Relacionamento é perceptível nas academias 04, 05 e 10, que obtiveram pontuação máxima (5,0) nos ciclos 0 e 1, sendo inovadoras sistêmicas nessa dimensão (Silva Néto, & Teixeira, 2014). O aumento do escore das empresas 01, 03, 06, 07, 08, 11, 14 e 15 na dimensão Relacionamento no ciclo 1 indica que tais academias conseguiram desenvolver essa outra capacidade de captura ao longo dos ciclos do Programa ALI, com o desenvolvimento de facilidade e amenidade para os seus clientes e informatização dos seus canais de comunicação, facilitando a sua interação com os seus diversos atores (Ellonen et al., 2011).

Estando relacionada a novas formas de uso dos recursos da empresa como oportunidades para a geração de receita, a dimensão Agregação de Valor foi enquadrada no modelo da pesquisa no bloco das capacidades dinâmicas de reconfiguração, uma vez que permite modificar as bases de recursos através da recombinação e reconfiguração de ativos e estruturas das academias de ginástica estudadas (Teece, 2007). Nessa dimensão, a academia 07 foi a única que apresentou pontuação máxima (5,0) nos ciclos



0 e 1, sendo um indicativo de que a empresa além de inovar sistematicamente, detém elementos da capacidade dinâmica de reconfiguração ao adotar novos usos para seus recursos visando novas receitas e diferenciais competitivos (Collis, 1994).

Ao longo dos ciclos 0 e 1, a academia 02 desenvolveu capacidade dinâmica de reconfiguração na perspectiva da Agregação de Valor, já que passou de inovadora ocasional para inovadora sistêmica com a sua pontuação do Radar aumentada de 3 no ciclo 0, para 4 no ciclo 1, nessa dimensão (Silva Néto, & Teixeira, 2014).

A baixa pontuação das academias na dimensão Processos revela a ausência de inovação nessa dimensão, o que indica uma prática de gerenciamento de processos pouco efetiva e a falta de ações de mapeamento de atividade, rotinas e processos por parte dessas empresas, o que afasta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de captura relacionadas ao *design* de novos processos nessas organizações (Teece, 2007).

Com exceção das academias 04, 05, 07 e 14, que mantiveram a mesma pontuação da dimensão Organização nos ciclos 0 e 1, é possível perceber na Tabela 3 que a maioria das empresas analisadas conseguiram desenvolver capacidades dinâmicas de reconfiguração ao ampliarem os escores dessa dimensão no ciclo 1. A dimensão Organização contempla a forma como a empresa está estruturada e, portanto, foi associada no modelo da pesquisa às capacidades dinâmicas de reconfiguração a partir do enfoque na recombinação e reconfiguração de estruturas organizacionais, de forma a adequá-las às características do ambiente no qual essas academias estão inseridas (Teece, 2007).

Na dimensão Presença, a maioria das empresas obtiveram pontuação mínima nos ciclos 0 e 1, com exceção da academia 02 que se apresenta inovando de forma ocasional (Silva Néto, & Teixeira, 2014). Ela alcançou uma pontuação média (3,0) nos ciclos. Nessa dimensão, destaca-se ainda o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de reconfiguração (Teece, 2007) por parte da academia 04, que evoluiu de nada inovadora com pontuação média 1,0 no ciclo 0, para inovadora ocasional com pontuação média 3,0 no ciclo 1 (Silva Néto, & Teixeira, 2014). Tal avanço deve-se ao desenvolvimento de pontos ou canais de venda diferentes dos existentes e com isso a organização obteve um avanço no escore dessa dimensão aumentado entre os ciclos.

No modelo da pesquisa, a dimensão Rede, que contempla o uso de recursos para a comunicação ágil e eficaz entre empresas e clientes, também enquadrou-se nas capacidades dinâmicas de detecção (Teece, 2007), já que foi compreendida como uma das formas de identificação de necessidades dos clientes (Chen, & Sawhney, 2010). Todas as academias analisadas foram consideradas inovadoras sistêmicas (Silva Néto,



& Teixeira, 2014), pois na dimensão Rede, no ciclo 1, alcançaram a pontuação máxima (5,0). No caso das empresas 01, 03, 11, 14 e 15, houve o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de detecção que as fizeram aumentar suas pontuações do ciclo 0 para o ciclo 1, passando de pouco inovadora para inovado sistêmica (Silva Néto, & Teixeira, 2014).

Considerando a gestão do conhecimento como uma das práticas inclusas nas capacidades de reconfiguração (Ellonen et al., 2011), a dimensão Ambiência Inovadora foi associada a tais capacidades no modelo da pesquisa, já que essa dimensão faz referência ao uso de fontes de conhecimento externas à organização para a busca de soluções, de maneira complementar à busca de soluções internas (Bachmann, & Destefani, 2008).

Por fim, de acordo com a Tabela 3, com exceção das academias 2 e 4 que se apresentaram como inovadoras ocasionais (Silva Néto, & Teixeira, 2014) entre os ciclos 0 e 1, a maioria das academias apresentaram-se como pouco ou nada inovadoras (Silva Néto, & Teixeira, 2014) na dimensão Ambiência Inovadora, o que demonstra as dificuldades dessas organizações em trabalharem com as fontes externas de conhecimento. Apesar disso, é importante ressaltar a ampliação dos escores das academias 03, 13, 14 e 15 nessa dimensão no ciclo 1, aspecto que pode estar associado ao desenvolvimento de capacidades de reconfiguração, com a introdução de novas fontes de conhecimento nas organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como objetivo compreender as relações entre as múltiplas dimensões da inovação e as capacidades dinâmicas em MPEs do segmento de academias *fitness* na cidade de Natal/RN.

Assim, identificou-se que a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e as múltiplas inovações nas academias *fitness* estudadas nesta pesquisa se estabelecem de forma integradora devido à existência de aderência teórica entre o constructos das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração, propostas por Teece (2007), e os escores obtidos por essas empresas nas dimensões do Radar da Inovação Sawhney et al. (2006) e Chen e Sawhney (2010), adaptado à realidade das MPEs brasileiras por Bachmann e Destefani (2008), referentes aos ciclos 0 e 1 do Programa ALI.

Com base nos resultados da pesquisa, pôde-se observar que a capacidade dinâmica de detecção, no sentido de identificar as necessidades dos clientes, é mais utilizada pelas academias analisadas de forma indireta, a partir de um diálogo genérico com seus clientes. As maiores pontuações das academias na dimensão Rede, ao contrário da dimensão





Clientes, demonstra essa ausência de foco das empresas em práticas que busquem identificar mais diretamente as necessidades de seus clientes.

Grande parte das academias analisadas apresentam capacidades dinâmicas de captura associadas principalmente à gestão da marca e várias delas desenvolveram tais capacidades no âmbito do *design* de novos produtos, processos ou serviços que gerem uma experiência mais agradável para os clientes, aspectos que resultaram em pontuações elevadas nas dimensões Marca e Relacionamento.

As capacidades dinâmicas de captura vinculadas ao *design* de novos produtos, processos ou serviços mais abrangentes ou complementares ao serviço da empresa precisam ser desenvolvidas pelas academias analisadas, de modo que alcancem maiores pontuações nas dimensões Oferta, Soluções e Processos.

Quanto à capacidade de reconfiguração, notou-se que a maior parte das academias analisadas possui essa capacidade no âmbito da otimização de seus recursos físicos e de conhecimento, conforme pôde ser observado nas pontuações obtidas pelas empresas na dimensão Plataforma.

As capacidades de reconfiguração no sentido da recombinação e reconfiguração de ativos e estruturas organizacionais precisam ser melhores desenvolvidas pelas academias analisadas, já que a maioria dessas empresas apresentou pequenos escores nas dimensões Agregação de Valor, Organização e Presença. O baixo grau de desenvolvimento de capacidades de reconfiguração vinculadas à gestão do conhecimento é notável nas academias analisadas quando se observa as reduzidas pontuações obtidas pelas empresas na dimensão Ambiência Inovadora.

A partir desta pesquisa, foi possível notar que as múltiplas inovações desenvolvidas, nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI, pelas academias estudadas, refletem no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração, conforme observados nos resultados da pesquisa empírica. Foi possível ainda observar que os variados graus das múltiplas inovações nas organizações são resultantes da influência do dinamismo do ambiente sobre os recursos, habilidades, competências e conhecimentos organizacionais, sendo estes, um dos critérios de distinção entre as organizações e de formação de vantagens competitivas.

Este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o comportamento obtido pelas empresas do setor *fitness* em relação ao desenvolvimento de tais capacidades dinâmicas podem ser resultado de um comportamento específico do setor. Algumas questões específicas relacionadas ao contexto de mudança ambiental sugerem novos estudos que tratem deste processo. Como consequência, é necessário considerar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outros segmentos. Para isso, sugere-se outros



estudos aplicados em outros segmentos, como forma de obter resultados comparáveis entre os segmentos de atuação nas MPEs.

Além disso, observa-se que o estudo se limitou a abordar um modelo específico de construção de capacidades dinâmicas, não tratando de outros aspectos que porventura possam estar associados a outros modelos teóricos vinculados à teoria. Deste modo, sugere-se como pesquisas futuras a investigação de outros modelos de construção de capacidades dinâmicas associados à inovação, sobretudo em micro e pequenas empresas, objeto desta pesquisa.

De forma conclusiva, o presente estudo confirma os pressupostos teóricos apresentados por Sawhney et al. (2006), Chen e Sawhney (2010), Bachmann e Destefani (2008) e Teece (2007), mostrando a aderência teórica entre os modelos do Radar da Inovação e das capacidades dinâmicas de detecção, captura e reconfiguração, que permite que este estudo contribua com as discussões sobre inovação e formação de capacidades dinâmicas. Na perspectiva da inovação, essas capacidades dinâmicas geram um alinhamento entre os recursos, habilidade, competência e conhecimentos, de modo a criarem um ambiente adequado para se gerar inovações sistêmicas, levando as organizações a obterem vantagens competitivas.

## 7 REFERÊNCIAS

ACAD. Associação Brasileira de Academias (2017). Relatório global IHRSA: Fitness cresce no mundo e Brasil ainda sofre com crise econômica. *Revista Acad Brasil*, v. 18(3), pp. 10-21.

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

Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação*. Curitiba: Bachmann & Associados. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, v. 11(3), pp. 656-665.

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

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Capeleiro, M. C. C., & Araújo, R. M. (2013). Análise sobre a dimensão oferta no contexto inovação dentro do setor de estruturas pré-moldadas na grande natal. *REVISTA REUNIR*, v. 3(2), pp. 39-65.



Carvalho, G. D. G., Silva, W. V., Póvoa, Â. C. S., & Carvalho, H. G. (2015). Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 12(4), pp. 162-186.

Chen, J., & Sawhney, M. (2010). Defining and measuring business innovation: The innovation radar. *Kellogg School of Management working paper*. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jiyao\\_Chen/publication/308174360\\_Defining\\_and\\_Measuring\\_Business\\_Innovation\\_The\\_Innovation\\_Radar/links/57dc608c08ae72d72ea690f2/Defining-and-Measuring-Business-Innovation-The-Innovation-Radar](https://www.researchgate.net/profile/Jiyao_Chen/publication/308174360_Defining_and_Measuring_Business_Innovation_The_Innovation_Radar/links/57dc608c08ae72d72ea690f2/Defining-and-Measuring-Business-Innovation-The-Innovation-Radar)>. Acesso em: 22 jan. 2018

Chen, J., Sawhney, M., & Neubaum, D. O. (2013) Customer-Oriented Innovation and Firm Performance. *Social Science Research Network*. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44802335/Customer-Oriented\\_Innovation\\_and\\_Firm\\_Pe2016041625321y1f313.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1516908721&Signature=5Pvf%2FN2BiJe5NrpVJ%2BEPvFtujQs%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DCustomerOriented\\_Innovation\\_and\\_Firm\\_Pe.pdf.>](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44802335/Customer-Oriented_Innovation_and_Firm_Pe2016041625321y1f313.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1516908721&Signature=5Pvf%2FN2BiJe5NrpVJ%2BEPvFtujQs%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DCustomerOriented_Innovation_and_Firm_Pe.pdf.>). Acesso em: 22 jan. 2018.

Christensen, C. (2001). *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 15 (Suppl.), pp. 143-152. doi: 10.1002/smj.4250150910

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

Ellonen, H. K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, v. 15(03), pp. 459-478.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, v. 21, pp. 1105-1121.

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

Feitoza, R. A. A., & Teixeira, R. M. (2015). Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 a 2014. *Revista da Micro e pequena empresa*, v. 9(1), pp. 90-102.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Gonçalves Filho, C., Veit, M. R., & Monteiro, P. R. R. (2013). Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 10(2), pp. 81-101.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.



Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias *Fitness*

---

Leavy, B. (2013). Rita McGrath explores the risks and opportunities of the transient-advantage economy. *Strategy & Leadership*, v. 41(4), pp. 10-16.

Lee, H., & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. *R&d Management*, v. 38(2), pp. 155-168.

Mcgrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

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

Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. (2007) Inovação: conceitos fundamentais. In Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning. pp. 1-20.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.

Ngo, L. V., & O'cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, v. 66(8), pp. 1134-1142.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2006). Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. (3. ed.).

Oliveira, M. R. G., Cavalcanti, A. M., Paiva Júnior, F. G., & Marques, D. B. (2014). Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 11(1), pp. 114-137.

Paredes, B. J. B., Santana, G. A., Cunha, T. N., & Aquino, J. T. (2015). Uma análise intrasetorial e intersetorial do grau de inovação de empresas de pequeno porte do estado de Pernambuco. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 12(4), pp. 140-161.

Penrose, E. (2006). *Teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes*. Rio de Janeiro: Campus.

Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*. v. 47(3), pp. 75-81.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*. Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). *Relatório executivo: participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: SEBRAE.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 29 out. 2017



Silva Néto, A. T., & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *BBR-Brazilian Business Review*, v. 11(4), pp. 1-29.

Silva Néto, A. T., & Teixeira, R. M. (2011). Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8(3), pp. 205-229.

Simões, L. C., Oliveira, M. A. C., Mendes, D. R. F., & Pinheiro, A. A. (2015). Radar da inovação: um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4(2), pp. 133-152.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, pp. 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v. 28(13), pp. 1319-1350.

Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. *European Research Studies*, v. 12(3), p. 177.

Ukko, J., & Saunila, M. (2013). The role of reflection in facilitating and assessing innovativeness. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 8(4), p. 170-176.

Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (13. ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. (pp. 223). Rio de Janeiro: FGV.

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

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, v. 43(4), pp. 917-955.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and organizations*. New York: Wiley.

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

*Para citar este artigo:*

da Silva, M., D'anjour, M., Medeiros, B., & Añez, M. (2019). Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias Fitness. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 52-76. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.827>