



CAPACIDADES DINÂMICAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Mônica da Pieve Antunes¹

Alana Ertel Ribeiro²

Anelise Rebelato Mozzato³

Alba Valéria Oliveira Ficagna⁴

Resumo: O artigo tem como objetivo identificar como as capacidades dinâmicas podem se tornar vantagem competitiva na Cooperativa de Crédito Alfa. Foi utilizada pesquisa descritiva de caráter quantitativo, sendo que os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos colaboradores. A literatura utilizada versa sobre o conhecimento aliado com os recursos e competências da organização como vantagem competitiva, capacidades dinâmicas (CDs) e visão baseada em recursos (VBR). As conclusões indicam que o conhecimento é um recurso indispensável para a obtenção da diferenciação estratégica e que a capacidade absorptiva retrata a capacidade mais relevante na visão dos colaboradores e gestores.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Conhecimento; Vantagem Competitiva; Visão Baseada em Recursos; Cooperativa de Crédito.

DYNAMIC CAPABILITIES AS COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY ON A CREDIT COOPERATIVE

Abstract: The paper aims to identify how dynamic capabilities can become a competitive advantage in the Cooperative Credit Alpha. Descriptive and quantitative research was used, and the data were collected through a questionnaire given to the employees. The literature used is about knowledge coupled with the resources and capabilities of the organization as a competitive advantage (VC), dynamic capabilities and resource-based vision

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Santa Maria/RS (UFSM). Graduada em Administração com habilitação em comércio exterior pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Atua como docente na Universidade de Passo Fundo (UPF). BR 285 - Km 292, Bairro São José. Passo Fundo - RS. CEP 99052-900. monicadapieve@msn.com

² Pós-graduada em Administração Estratégica pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Atua como funcionária na empresa Sicredi.

³ Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade de Passo Fundo (UFSC/UPF). Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Atua como professora titular e pertencente ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF).

⁴ Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Orientação Educacional pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Letras pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Administração pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER). Atua como docente na Universidade de Passo Fundo (UPF).

(RBV). The findings indicate that knowledge is a prerequisite for the attainment of strategic differentiation resource and absorptive capacity reflects the most relevant capacity in employees and managers view.

Keywords: Dynamic Capabilities; Knowledge; Competitive Advantage; Resource-Based View; Cooperative Credit.

Introdução

Por mais que o debate sobre Capacidades Dinâmicas (CDs) tenha enfoques diferenciados na literatura (Meirelles; Camargo, 2014), neste artigo a mesma é vista como o dinamismo interno da organização para a criação e sustentação da vantagem competitiva (HEL FAT; PETERAF, 2009; WU, 2010; LIN; WU, 2014). Assim, este artigo tem como objetivo identificar como as capacidades dinâmicas podem se tornar vantagem competitiva na Cooperativa de Crédito Alfa.

A velocidade das mudanças no ambiente de mercado pode estar ligada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Na lógica de Ansoff (1965), o crescimento do porte das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, ligados à aceleração do ritmo das mudanças do ambiente, têm feito com que as organizações tenham uma capacidade maior de estabelecer e implementar estratégias que possibilitem a superação dos crescentes desafios de mercado e conseqüentemente o alcance dos objetivos de longo, curto e médio prazo.

O ambiente organizacional, em razão da sua constante interação ambiental e pressionado pela oferta e demanda, gera e sofre intensa competição exigindo o gerenciamento eficaz de seus recursos, sejam eles financeiros, estruturais ou de pessoal (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Desse modo, a qualificação profissional se faz indispensável para que haja a diferenciação entre as demais, enfatizando, sobretudo, o importante papel que o desenvolvimento tem perante os processos internos (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Nesse contexto, as mudanças estratégicas são de fato inevitáveis para a sobrevivência das organizações. Em geral, na formulação de estratégias destacam-se duas noções básicas de ambiente (ANSOFF, 1965; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A primeira é a interna, ou seja, os elementos materiais ou não, internos à organização (Penrose, 1959; Barney, 1991, Hrebiniak Joyce, 1985) é que têm relevância para a organização (dinâmicas, conhecimentos, ativos). Ou seja, é a própria organização em si que tem uma visão realista, mais objetiva. Já a segunda se refere ao ambiente externo, que pode ser entendido como ambiente operacional,

que é o conjunto de atores, organizações, instituições e forças que importam à organização, mas que delas estão distantes (ANSOFF, 1965; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Vários esforços vêm sendo feitos na literatura acadêmica para identificar as dimensões que levam uma empresa a ter capacidades específicas que sejam fontes de vantagem competitiva (COSTA, 2013). A vantagem competitiva pode ser entendida como a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). De acordo com Teece, Pisano e Schuen (1997), as CDs são a habilidade de a firma integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a responder às rápidas mudanças do ambiente. Sendo assim, a capacidade dinâmica, bem como a visão baseada em recursos (VBR), reflete a habilidade da organização em atingir formas inovadoras de vantagem competitiva, dada a dependência de trajetórias e as posições de mercado.

Teece, Pisano e Shuen (1997) salientam como fundamental para o campo da estratégia de negócios a maneira como as organizações criam e sustentam vantagem competitiva. Na lógica da busca por eficiência, os autores enfatizam a RBV e propõem que as organizações devem escolher recursos dinâmicos na busca da vantagem competitiva.

Após esta introdução, para fins de organização deste artigo, apresenta-se a abordagem teórica, a qual se baseia em três temáticas básicas: CDs e conhecimento como vantagem competitiva, CDs e VBR. Na sequência, o método da pesquisa é delineado. Após, a realidade da cooperativa é descrita e os dados interpretados e analisados, culminando, por fim, na apresentação das considerações finais.

2. Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva

A competitividade estratégica é obtida quando uma organização consegue criar e implementar com sucesso uma estratégia de criação de valor. “Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.” (IRELAND; HITT; HOSKISSON, 2008, p. 4).

Teece, Pisano e Shuen (1997) defendiam que as CDs são preditoras de vantagem competitiva. Mais tarde, Teece (2007) retoma essa ideia, argumentando que as CDs são essenciais para a geração de vantagem competitiva em razão das rápidas mudanças tecnológicas. O autor ainda afirma que as CDs são necessárias em ambientes altamente dinâmicos, gerando desempenho superior. Também Wu (2010) e Lin e Wu (2014) ressaltam

que o dinamismo interno da organização é importantíssimo tanto para a criação como para a sustentação de vantagem competitiva.

Nesse contexto, as competências são importantes. As competências diferenciais podem ser aplicadas mais amplamente pela organização e vir a gerar rendas relacionais de acordo com a gestão das relações e as trocas de conhecimento (AFONSO; CALADO, 2011). Por meio da troca de conhecimentos, ficam evidentes as ações de melhoria em relação a produtos e processos. As competências essenciais de uma organização (Prahalad; Hamel, 1990) diferenciam uma empresa das demais e geram vantagem competitiva.

Para que um recurso ou uma competência vire uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e que gerem dificuldade ou grande custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (BARNEY, 1991). Os recursos estratégicos imprescindíveis são o conhecimento e as habilidades que uma empresa adquire com o tempo.

Constata-se que “uma das formas mais aceitas de preconizar e determinar estrategicamente o valor do conhecimento é a utilização da RBV, uma visão integrada de recursos” (AFONSO; CALADO, 2012, p.3). Nessa lógica, os ativos intangíveis relacionados às competências tornam-se diferenciais competitivos. Prahalad e Hamel (1995) referem que uma organização também deve ser vista como um portfólio de competências, não só como um portfólio de produtos ou serviços. Os autores referem-se às competências essenciais como a alma de uma organização. De maneira semelhante, Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam as competências essenciais como importantes para a estratégia organizacional e, inclusive, deixam claro que a preocupação ou o foco não são mais o produto em si, mas as competências. Como referem Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013), as competências organizacionais são desenvolvidas no decorrer dos anos de vida da organização, na sua trajetória, não simplesmente por uma tomada de decisão; elas são relacionadas às estratégias da organização. Nessa lógica, as autoras evidenciam que as competências individuais sustentam as competências organizacionais e a elas dão forma. Afirmam que as duas competências (organizacionais e individuais) precisam estar alinhadas e que elas se influenciam mutuamente, justamente na busca da vantagem competitiva.

Conhecimento é “o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir” (CRESCÊNIO, 2013, p. 3). Segundo a autora, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como muitos processos que governa a criação, disseminação

e utilização do conhecimento para conseguir atingir de forma plena os objetivos da organização.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as organizações passam a se preocupar com o que sabem, com o que precisam saber e com o que a concorrência sabe. Cada vez é mais importante reconhecer o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa e criar condições apoiando o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. “A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas ser propriedade de indivíduos ou grupos internos.” (CRESCÊNIO, 2013, p. 2).

A gestão do conhecimento tem sido vista como parte integrante importante para os estudos sobre CDs, a exemplo dos estudos de Easterby-Smith e Prieto (2008). Na sequência, algumas das premissas básicas das CDs são trabalhadas.

2.1 Capacidades dinâmicas

Por mais que, desde os estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997), as pesquisas acadêmicas sobre CDs tenham evoluído, dada a importância da temática para os estudos em Administração, muito ainda se tem a contribuir com a temática, ainda mais por meio de pesquisas empíricas.

Portanto, mesmo que quase vinte anos se passaram desde a publicação de Teece, Pisano e Shuen (1997), trabalho seminal sobre as capacidades dinâmicas, o tema ainda demanda pesquisas e, como referem Meirelles e Camargo (2014), ainda é tema de muitas controvérsias, até porque várias são as definições propostas para o mesmo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Os autores apresentam diferentes definições ao longo desses anos, inclusive com quadros bem elucidativos.

As CDs tornam possível uma empresa criar, expandir e transformar recursos e capacidades, levando-a a obter adaptação técnica e adaptação evolucionária (ARAÚJO; BRAGA, 2009; GUEDES; ORNELLAS, 2012). Como afirmam Meirelles e Camargo (2014), as CDs muito têm a contribuir com as organizações.

No entendimento de Nelson e Winter (1982), as CDs estão relacionadas aos aspectos internos da empresa. Para estes, a existência de CDs está relacionada a processos estratégicos e organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento, Teece, Pisano e Schuen (1997) e Dosi, Nelson e Winter (2000) relacionam a existência de CDs ao dinamismo do ambiente, ou seja,

ambientes de transformações rápidas e de forma constante. A orientação de Zollo e Winter (2002) está focada no desenvolvimento das capacidades, ou seja, nas combinações e nos dispositivos que configuram a existência de CDs.

Teece, Pisano e Schuen (1997) definiram CDs, explicando o termo *capacidades* como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender a ambientes que mudam rapidamente, e o termo *dinâmico* refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com a mudança do ambiente de negócios. CDs, portanto, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Capacidades podem ser definidas como “a eficiência com que uma organização gerencia os recursos que possui para entregar produtos ou serviços; e assim sendo, as capacidades são representadas como a habilidade de transformação” (GUEDES; ORNELLAS; 2012, p.5). De forma geral, é possível diferenciar nas várias abordagens de CDs linhas de definições, sendo essas: conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais e conjunto de rotinas e processos (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

De acordo com Camargo e Meirelles (2012), há três pontos-chave para a existência das CDs que dão ênfase à capacidade de mudança: 1) desenvolvimento de habilidades não específicas - são habilidades que não estão essencialmente ligadas às atividades operacionais rotineiras das pessoas na organização, mas que permitem aos trabalhadores agir a favor de qualquer tipo de mudança; 2) desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças - a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos funcionários da empresa está relacionada com a lealdade das pessoas. O modo de desenvolver lealdade das pessoas às mudanças é permitir diálogos francos e o *feedback*, fazendo uso de comunicações claras e abertas. 3) criação de mecanismos organizacionais relevantes - são mecanismos organizacionais que fazem com que processos de mudanças sejam mais fáceis e eficazes. Alguns exemplos de mecanismos organizacionais especiais que favorecem mudanças são o estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos, comitês, alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar.

As teorias que se desenvolveram sobre as CDs, adotando como principal conceito o campo das Ciências Sociais, tratam dos mecanismos de mercado que envolvem capacidades caracterizadas pelo dinamismo, turbulência ambiental acelerada e por processos de inovação e de renovação contínua. A teoria que defende a vantagem competitiva sustentável tem como

principal objetivo organizacional atingi-la, o que permitirá que a organização aumente seus rendimentos acima das taxas médias.

Como forma de adaptação dos modelos existentes, propõe-se um debate utilizando autores tidos como referência no assunto, através das suas abordagens sobre CDs, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Abordagens sobre CDs e elementos

Autores	Definição de CD	Elementos Componentes da CD
Collis (1994)	Capacidade de inovar mais rapidamente, ou ainda, de melhor forma que a concorrência.	Capacidades operacionais, habilidades em desenvolver rapidamente novas estratégias do que a concorrência, capacidade de aprender a aprender.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.	Processos de acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento, gerando um ciclo recursivo de aprendizagem.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar, recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mudanças do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.	Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado). Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente). Capacidade de inovação (habilidades da empresa em desenvolver novos produtos e mercados). Processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).
McKelvie e Davidson (2009)	CDs vistas como um feixe de outras capacidades.	Capacidade de geração de ideias, capacidade de interrupção e introdução no mercado, capacidades de desenvolver novos processos e capacidades de desenvolver produtos inovadores.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2014).

Tendo em vista os elementos componentes da capacidade dinâmica propostos pelos autores supracitados, acredita-se alcançar a vantagem competitiva desejada pelas organizações. O alcance da mesma pode ser proporcionado mediante as redes de conexão, acumulação de experiências, além da capacidade absorptiva, adaptativa e de inovação. Tais elementos, por sua vez, exigem um comportamento proativo dos trabalhadores, assim como o direcionamento e monitoramento dos gestores da organização. Desse modo, as diversas situações dentro da organização fazem com que os trabalhadores acumulem experiências, estimulando e aperfeiçoando o conhecimento.

Meirelles e Camargo (2014, p.49) apresentam em seu texto várias definições de CDs e autores-chave que estudam a temática, sendo que

as definições de capacidades dinâmicas envolvem esforços de mudança e inovação, esforços estes relacionados a busca, criação, integração, renovação, recriação ou reconfiguração, seleção e implantação de recursos (Helfat et al., 2007), habilidades e competências (Teece et al., 1997) ou capacidades (WANG; AHMED, 2007).

Entre tais esforços citados, a capacidade absorptiva está relacionada, a qual consiste na capacidade em aprender com o outro, ocorrendo a assimilação e a utilização de conhecimentos externos novos. Consiste em ir além da obtenção de informações, devendo ocorrer a capacidade de entendê-las e de transformá-las em conhecimento organizacional. Enfim, capacidade absorptiva é termo cunhado por Cohen e Levinthal (1990, p. 128), significando: “a habilidade de uma empresa para reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais”. Portanto, a capacidade absorptiva está relacionada à capacidade em aprender com o outro, ocorrendo a assimilação e a utilização de conhecimentos externos novos.

2.2 Visão baseada em recursos

Pensadores do campo de estratégia como Andrews (1971) e Ansoff (1977), há vários anos vem procurando reconhecer estratégias que possibilitem às empresas desenvolverem e sustentarem uma vantagem competitiva que as faça alcançar e manter um desempenho superior. Desde então, foram quatro décadas de pesquisas, sendo que um dos temas mais estudados no âmbito da administração estratégica foi a vantagem competitiva (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010).

As hipóteses introduzidas pela perspectiva da Teoria dos Recursos tentam esclarecer questões de importância sobre as fontes e manutenção da vantagem competitiva das empresas. “Nesse contexto, devem-se considerar ainda os trabalhos seminais de Penrose (1959) e Collis (1991), que enxergam a empresa como um conjunto de recursos, e de Wernerfelt (1984), que associa recursos a barreiras de entrada e às posições de recursos” (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010, p. 3).

Algumas pesquisas sobre vantagem competitiva desencadearam na VBR, perspectiva que se centra na organização interna das organizações, buscando a compreensão da vantagem competitiva (MIRANDA; VASCONCELOS; LUCA; CABRAL, 2014). Os autores buscaram respaldo na VBR para sua pesquisa em capacidade inovativa, por entender que a mesma gera vantagem competitiva em razão do processo inovativo endógeno.

Nessa lógica da VBR, são considerados quatro requisitos básicos para os recursos como fontes de vantagem competitiva geradores de valor: serem raros ou escassos; serem difíceis de imitar; e serem difíceis de substituir (BARNEY, 1991). Priem e Butler (2001)

definem por recursos tudo o que pode auxiliar a organização na implementação de estratégias efetivas, como recursos físicos (equipamentos, matéria-prima, localização geográfica, etc.), humanos (inteligência, competências, aprendizagens, relacionamentos, capacitação e desenvolvimento profissional, etc.) e organizacionais (liderança, poder e controle, planejamento, etc.).

Nessa lógica do desenvolvimento humano como recurso estratégico, num primeiro momento, deve ocorrer uma leitura dos ambientes interno e externo da organização para a definição das competências essenciais. Depois de definidas, faz-se necessária a aquisição de recursos para desenvolvê-las e mantê-las. Nesse panorama de competências essenciais como geradoras de vantagem competitiva, estas devem ser analisadas numa perspectiva dinâmica para que possam ser retidas ou modificadas conforme o contexto do ambiente, pois esse muda constantemente e cada vez mais rapidamente. A criação e a sustentação de uma vantagem competitiva são algo para o qual não há “receita”, é muito dinâmico; logo, o estabelecimento de estratégias competitivas deve seguir essa lógica, sempre considerando o contexto (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A VBR considera como responsáveis pelo desempenho superior em uma indústria as características internas da organização, isto é, a fonte da vantagem competitiva encontra-se primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias em que se posicionam (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984 apud ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010).

Se a organização aplicar com eficácia seus recursos no mercado de produtos, pode ser obtida a vantagem competitiva sustentável. A VBR dá ênfase a escolhas estratégicas, destacando a identificação, desenvolvimento e aplicação de recursos-chave para atribuir um maior valor aos retornos (AFONSO; CALADO, 2011). Referem os autores: “A VBR indica que a resposta para questões empíricas está na posse de recursos-chave, recursos que tenham características como valor, barreiras à duplicação e apropriação.” (2011, p. 3).

Por outro lado, como bem salientam Prahalad e Hamel (1990), há a obrigatoriedade de se tomar cuidado para não tornar a busca de estratégias competitivas como um processo rígido a ponto de não perceber a necessidade de que uma nova competência precisa ser desenvolvida, ou mesmo que uma competência já desenvolvida não se constitui mais num diferencial competitivo que mantém uma performance superior e sustentável perante os concorrentes.

3. Métodos e procedimentos

A presente pesquisa se constitui num estudo de caso (YIN, 2005), classificada como descritiva. Para Roesch (1999), quando um estudo busca informações sobre determinada população, a exemplo, “contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.” Hair (2005) afirma que os estudos descritivos com frequência são confirmatórios.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que indica e quantifica opiniões e dados, nas formas de coleta de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Desta forma, definiu-se utilizar a pesquisa quantitativa para medir relações entre variáveis (associação causa-efeito) e avaliar resultados de um contexto específico (ROESCH, 1999).

A pesquisa de campo foi realizada na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados, denominada como Alfa (nome fictício para não identificação da mesma). Esta cooperativa de crédito opera com 115 unidades, sendo que uma delas se constitui na população em estudo, a qual conta com nove filiais de atendimento, contendo noventa e cinco colaboradores. A escolha de uma dessas 115 unidades se deu pela acessibilidade e conveniência.

Como instrumento de coleta de dados primários, utilizou-se o questionário fechado com perguntas de múltipla escolha, o qual foi elaborado com base na literatura aqui trabalhada. O questionário continha 26 questões, além da investigação do perfil dos respondentes, as quais estavam distribuídas em 7 blocos, tratando dos seguintes aspectos: diferencial dos colaboradores perante as outras organizações, percepção quanto ao conhecimento como vantagem competitiva, percepção quanto à importância das pessoas na busca de estratégias inovadoras, capacidades dos colaboradores na busca do diferencial perante a concorrência, atuação das CDs nos processos internos da cooperativa, forma como as organizações podem sustentar e alcançar vantagens competitivas em ambiente de constantes mudanças e, por fim, conhecimento aliado com os recursos e competências da organização como vantagem competitiva.

Antes da aplicação do questionário, além do pré-teste, ele foi analisado e autorizado pela Superintendência Regional da cooperativa, a qual apenas solicitou que o nome da cooperativa não fosse divulgado.

Dos 95 questionários entregues pessoalmente a todos os colaboradores da unidade da cooperativa em junho de 2014, 60 foram depositados na urna destinada para tal, garantindo o anonimato. Considera-se significativo o número de questionários que retornaram, totalizando 63,2%.

A análise e interpretação dos dados baseiam-se em informações adquiridas a respeito da opinião dos colaboradores sobre quais os aspectos mais importantes dentro da cooperativa para o alcance da vantagem competitiva, visando ao objetivo geral de identificação das CDs como vantagem competitiva. Assim, os dados foram organizados, tabulados e dispostos em tabelas, facilitando as interpretações e análises por meio de estatística descritiva, utilizando medidas que buscam explorar o padrão de relações entre as variáveis do estudo (ROESCH, 1999).

4. Análise dos resultados na cooperativa de crédito

Nesta seção, num primeiro momento, apresenta-se a caracterização da cooperativa estudada e de seus colaboradores e, na sequência, a interpretação e a análise dos dados da pesquisa de campo junto aos sessenta participantes.

4.1 Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados – Alfa: caracterização

Em 10 de julho de 1992, várias cooperativas foram unificadas passando a se chamar Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados – Alfa. Em 16 de outubro de 1995, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95), as cooperativas filiadas à Central Alfa/RS constituem o Banco Cooperativo Alfa S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Em 03 de junho de 1996, iniciam-se as operações do Banco Cooperativo Alfa. Em 13 de dezembro, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo Alfa, tornando-o, assim, um banco interestadual. Em 1999, o Banco Cooperativo Alfa é autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

A Alfa Participações S.A foi constituída em 10 de outubro de 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional maior transparência na estrutura de governança do Alfa.

A cooperativa oferece serviços ao cliente e produtos, como cartões de crédito e débito, financiamentos, empréstimos, seguro de vida, seguro de automóvel, seguro imobiliário, previdência social, consórcio, câmbio, dentre outros. Atualmente a cooperativa Alfa, objeto do estudo, tem aproximadamente 25.000 associados e um quadro de 04 estagiários, 03 jovens aprendizes, 02 dirigentes e 86 colaboradores, contando com 09 unidades de atendimento.

Há esforços institucionais para capacitar e melhorar as competências dos colaboradores, a exemplo: capacitações presenciais e disponibilidade de cursos *on-line* para aperfeiçoar as habilidades no trabalho. Nesse contexto, a cooperativa possui uma série de elementos relacionados às competências inerentes ao cargo de cada colaborador, como: trabalho em equipe e cooperação, relacionamento, foco no resultado, flexibilidade e conhecimentos técnicos. Além desses, algumas competências são exigidas para os cargos de gestão, como liderança, visão e estratégia, comunicação e influência.

4.2 Colaboradores da cooperativa de crédito: caracterização

A primeira parte do questionário investiga o perfil dos respondentes, o qual é descrito neste primeiro momento. A maioria dos colaboradores encontra-se entre os 26 e 35 anos. Quanto ao gênero, 53,3% são mulheres e 46,6%, homens.

Em relação à formação dos respondentes, 43,3% possuem o ensino superior completo, 40% possuem pós-graduação e o restante (16,7%), ensino superior incompleto. No que tange ao tempo de trabalho na cooperativa, 40% dos colaboradores estão trabalhando há mais de dez anos; 32%, entre seis e nove anos; 17% entre um e cinco anos, enquanto que 11% há menos de um ano.

4.3 Análise das capacidades dinâmicas na busca de vantagem competitiva

Realiza-se a interpretação e análise dos dados da pesquisa de campo com o auxílio de tabelas que apresentam as frequências das respostas dos colaboradores. Inicia-se com a exposição da Tabela 1, a qual trata dos diferenciais dos colaboradores perante outras organizações.

Tabela 01: Diferencial dos colaboradores perante as outras organizações

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Conhecimento adquirido com a formação escolar/ acadêmica.	3	5%
Conhecimento adquirido a partir de experiências próprias.	9	15%
Conhecimento adquirido a partir de experiências compartilhadas.	30	50%
Capacitação profissional.	18	30%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

A partir dos dados obtidos na pesquisa, foi possível identificar que metade dos pesquisados buscam um diferencial a partir de experiências compartilhadas com outros colaboradores e gestores, sendo este um dos componentes das CDs proposto por Zollo e Winter (2002), conforme pode ser verificado na Tabela 01.

Oportunidades de capacitação profissional são disponibilizadas aos colaboradores da cooperativa, o que todos reconhecem. Os próprios colaboradores afirmam que *on-line* há muitas oportunidades, inclusive 30% deles mencionam realizar tais capacitações mensalmente. Certamente a tecnologia da informação facilita muito este aspecto, oportunizando cursos e outras conveniências em redes sociais, o que também possibilita compartilhamento de experiências. Fica evidenciada a maior abertura entre colegas, assim como entre gestores e colaboradores.

As capacitações aperfeiçoam e estimulam o conhecimento, possibilitando que a informação assimilada seja transmitida para o ambiente de trabalho, confirmado por Zollo e Winter (2002) quando referem que o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, proporciona às pessoas conhecimentos, atitudes e habilidades.

Mesmo com percentuais mais baixos, os colaboradores admitem a aquisição de conhecimento por meio de experiências próprias e também com a formação escolar/acadêmica. Tais resultados evidenciam a importância das diferentes fontes de aquisição de conhecimento, sejam elas formais, sejam informais.

Por meio de um questionamento específico sobre a importância das capacitações para os colaboradores, foi possível auferir que 61,6% deles entendem que as capacitações estimulam e aperfeiçoam o conhecimento, possibilitando melhor compreensão e entendimento sobre o assunto analisado. Com tais capacitações, busca-se, além de dotar os colaboradores de

capacidade técnica, fixar conceitos relacionados à empresa e também à própria cultura organizacional, razão pela qual são feitos investimentos nesse sentido.

Na sequência, a variável investigada foi da percepção do conhecimento como vantagem competitiva, o que pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 02: Percepção quanto ao conhecimento como vantagem competitiva

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Acumulação de experiências.	15	25%
Capacitações diversas.	10	16,7%
Codificação do conhecimento.	2	3,3%
Capacidade de discernimento em relação a diferentes situações cotidianas.	33	55%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

Como pode ser observado na Tabela 2, 55% dos colaboradores entendem que a capacidade de discernimento em relação a diferentes situações cotidianas são importantes como vantagem competitiva. Tal capacidade vai ao encontro do que Guedes e Ornellas (2012) falam: as CDs habilitam uma organização a criar, expandir e transformar recursos e capacidades.

Por outro lado, apenas 3,3% acreditam que a codificação do conhecimento é essencial para tornar-se vantagem competitiva. A codificação consiste num processo de redução e conversão que implica sua transformação em informação, o qual é fundamental para a aquisição do conhecimento, justamente por permitir que a transmissão, o tratamento, o armazenamento e a reprodução do conhecimento se tornem relativamente simples (Abreu; Costa; Krucken, 2000), infere-se que os respondentes possam não ter interpretado corretamente a questão.

Por conseguinte, a acumulação de experiências e as capacitações diversas aparecem com percentuais significativos neste processo, ficando em 25% e 16,7%, respectivamente. Portanto, são consideradas como variáveis importantes para o conhecimento tornarem-se vantagem competitiva. Como afirmam Zollo e Winter (2002), as capacitações diversas e a prática do dia a dia vão acumulando experiências, gerando um ciclo de aprendizagem.

Referente à variável de como as pessoas podem se tornar importantes para uma organização que busca estratégias inovadoras, os resultados são expostos na Tabela 3.

Tabela 3: Percepção quanto à importância das pessoas na busca por estratégias inovadoras

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Através da participação na elaboração do planejamento estratégico.	31	51,7%
Comparar estratégias da empresa com outras do mesmo segmento.	3	5%
Autocrítica referente à melhoria dos processos gerenciais.	26	43,3%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

Com base nos resultados da Tabela 3, percebe-se que 51,7% dos respondentes afirmaram que é por meio da participação na elaboração do planejamento estratégico que as pessoas se sentem e são importantes na busca de estratégias inovadoras, enquanto que 43,3% entendem que é pela autocrítica referente à melhoria dos processos gerenciais. Fica evidenciada a importância das pessoas para uma organização que busca estratégias inovadoras. Inclusive, um percentual pequeno (5%) destaca a importância de se comparar as estratégias com outras organizações, focando mais nas pessoas e no envolvimento e na participação das mesmas.

Nesse sentido, Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2010) mencionam que, numa empresa que persegue estratégias inovadoras, os executivos devem ver a empresa como um sistema de capacidades e recursos, desenvolvendo estratégias de alavancagem que combinem suas capacidades com o mercado e o contexto ambiental a fim de criar valor para os clientes e proprietários. Com a elaboração do planejamento estratégico, os gerentes devem ter as habilidades necessárias para agrupar recursos a fim de criar capacidades eficazes, além de administrar com eficácia os processos de *feedback* e de aprendizagem necessários para atualizar continuamente as capacidades e ajustar o portfólio de recursos.

Na Tabela 4, são demonstrados os resultados quanto às capacidades percebidas como importantes na busca do diferencial competitivo perante a concorrência.

Tabela 4: Capacidades dos colaboradores na busca do diferencial perante a concorrência

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Capacidade de inovar.	23	38,3%
Capacidade absorptiva – habilidade do colaborador em reconhecer novas informações, assimilá-las e aplicá-las.	31	51,7%
Capacidade adaptativa.	5	8,3%
Capacidade de ser preciso, exato.	1	1,7%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

Fica evidenciado por meio dos resultados da Tabela 4 que, em relação às CDs, a capacidade citada como mais importante no que diz respeito à obtenção de um diferencial pelos colaboradores perante a concorrência foi a capacidade absorptiva, com a indicação de 51,7% dos respondentes. Esta consiste na habilidade do colaborador em reconhecer novas informações, assimilá-las e ter condições de aplicá-las. As organizações com níveis mais elevados de capacidade absorptiva tenderão a ser mais proativas, explorando oportunidades existentes no ambiente, independente do desempenho atual. Como mencionam Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de absorver uma nova informação depende do nível de conhecimento previamente relacionado, que diz respeito às habilidades básicas e às experiências de aprendizado, correlacionada com a capacidade de inovar. Desse modo, a capacidade absorptiva é uma forma pertencente à criação e utilização do conhecimento e suas dimensões podem ser consideradas capacidades (FRACASSO; MACHADO, 2012).

Ressalta-se também um percentual alto (38,3%) relacionado à capacidade de inovar como importante ao se visar o diferencial perante a concorrência. Com percentuais menores, aparecem a capacidade adaptativa (8,3%) e a capacidade de ser preciso/exato (1,7%). Tais resultados vão ao encontro do pensamento de Wang e Ahmed (2007), quando ressaltam a importância da capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação para a sustentação da vantagem competitiva.

No que tange à interferência das CDs nos processos internos da cooperativa, na Tabela 5, os resultados são expostos.

Tabela 5: Atuação das CDs nos processos internos da cooperativa

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Realização de <i>feedback</i> com os supervisores.	20	33,3%
Reuniões com a equipe de trabalho.	32	53,3%
Planejamento estratégico.	8	13,4%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

Como pôde ser observado na Tabela 5, para 53,3% dos colaboradores, as reuniões com a equipe de trabalho é a forma de as CDs atuarem nos processos internos. Entretanto, apenas 13,3% se posicionaram como sendo o planejamento estratégico fundamental para os processos internos, o que demonstra uma divergência, uma vez que os colaboradores participam da elaboração do planejamento, mas pouco o relacionam às atividades diárias. Por outro lado, a troca de *feedback* com os supervisores é percebido como importante (33,3%), reforçando a necessidade do contato com a equipe. Camargo e Meirelles (2012) salientam a importância da comunicação e da troca de *feedbacks* nas rotinas e nos processos diários, auxiliando nas mudanças.

A Tabela 6 demonstra a forma como os colaboradores percebem o modo que as organizações sustentam e alcançam vantagem competitiva em um ambiente de constantes mudanças.

Tabela 6: Forma como as organizações podem sustentar e alcançar vantagens competitivas em ambiente de constantes mudanças

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Plano de ação e metas.	24	40%
Antecipação de cenários por meio da atualização constante.	25	41,7%
Confiabilidade e fidelização de clientes.	8	13,3%
Equipe coesa, unida.	3	5%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

Observa-se, na Tabela 6, certo equilíbrio entre em duas maneiras como os colaboradores percebem o modo com que as organizações sustentam e alcançam vantagem competitiva num ambiente de constantes mudanças. Ou seja, 40% percebem o plano de ação e

metas e 41,7% a antecipação de cenários por meio da atualização constante. Certamente que estar atualizado nessa era do conhecimento é fundamental para poder estar preparado para se antecipar à concorrência, claro, estando aliado ao planejamento estratégico, fundamentado em ação e metas. Tais resultados podem ser relacionados com a VBR, que analisa a firma do ponto de vista de seus recursos internos, considerados fatores fundamentais para a gestão da inovação e podem contribuir sobremaneira para a compreensão destes fatores internos (GUEDES; ORNELLAS, 2012; MIRANDA; VASCONCELOS; LUCA; CABRAL, 2014).

A confiabilidade e a fidelização dos clientes aparecem com um percentual de 13,3, e a equipe coesa e unida com um percentual ainda menor, de 5. Mesmo com menor frequência, tais fatores são fundamentais para que as organizações possam sustentar e alcançar vantagens competitivas em ambiente de constantes mudanças. Em sentido semelhante, só que envolvendo também as duas variáveis com maior percentual, Ansoff (1965) pontua que, para alcançar vantagens competitivas em ambiente de constantes mudanças, a organização interna com a visão externa são fundamentais. Teece (2007) ressalta que as CDs são necessárias em ambientes altamente dinâmicos.

A Tabela 7 demonstra como que o conhecimento aliado com os recursos e competências da organização podem se tornar vantagem competitiva num mesmo segmento, tornando-se um diferencial.

Tabela 7: Conhecimento aliado com os recursos e competências da organização como vantagem competitiva

	Frequência absoluta (Fa)	Frequência relativa (Fr)
Conhecimento aliado à gestão.	23	38,3%
Colaboradores bem preparados.	16	26,7%
Capacidades aliadas às competências.	19	31,7%
Tecnologia da informação.	2	3,3%
Total	60	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2014).

A partir da interpretação dos dados expostos na Tabela 7, é possível analisar aspectos importantes relacionados às CDs que proporcionam o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional, assim como o alcance da vantagem competitiva por meio do desenvolvimento humano. Para 38,3% dos colaboradores, o conhecimento aliado à gestão pode tornar-se uma vantagem competitiva num mesmo segmento, tornando-se um diferencial.

Também, pode-se auferir que 31,7%, pensam que são as capacidades aliadas com as competências, enquanto que 26,7% acreditam que são os colaboradores bem preparados. Apenas 3,3% reconhecem a tecnologia da informação.

Como refere Crescênio (2013), em razão da necessidade de reconhecer o impacto e a consistência do conhecimento, as organizações passam a perceber a importância de transformar os conhecimentos de indivíduos internos para toda a organização como um ativo a serviço da mesma. Desse modo, as CDs possuem a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva focando na capacidade de renovação de competências para adequação às mudanças e incertezas no ambiente. É nessa lógica que Meirelles e Camargo (2014) entendem a necessidade de o conhecimento estar aliado às CDs, gerando inovação e vantagem competitiva.

Considerações Finais

O trabalho apresentou uma visão geral das definições que envolvem o conceito de CDs com base em alguns autores que são considerados como referência no estudo do assunto, possibilitando assim a identificação de componentes importantes e determinantes das CDs como: comportamentos e habilidades; processos e rotinas e gestão do conhecimento. Sendo assim, após análise empírica, percebe-se que estes elementos devem estar articulados dentro da organização.

Por meio das CDs nos processos internos da organização pesquisada, percebe-se a necessidade de um planejamento estratégico mais vinculado ao contexto dos colaboradores que, apesar de participar da elaboração, não se comprometem realmente em aplicá-lo. Dessa forma, sugere-se um programa voltado para o maior envolvimento dos colaboradores desde a concepção até a avaliação do planejamento estratégico da organização.

Analisando as características e as atribuições do conhecimento como vantagem competitiva, é possível compreender que, para o conhecimento tornar-se vantagem competitiva, é preciso utilizar a capacidade de discernimento em relação a diferentes situações cotidianas. Já no que se refere a como as pessoas podem se tornar importantes para uma organização que persegue estratégias, a participação na elaboração do planejamento estratégico e a autocrítica poderiam gerar melhorias dos processos gerenciais. Através da elaboração do planejamento estratégico, os gerentes necessitam ter as habilidades necessárias para agrupar recursos a fim de criar capacidades de forma eficaz, além de administrar com

excelência os processos de aprendizagem e de *feedback* necessários para atualizar constantemente as capacidades e ajustar o portfólio de recursos.

A capacidade absorptiva retrata a capacidade mais relevante, diferenciando os colaboradores perante a concorrência, pois assim a organização obterá uma posição mais proativa, explorando as diversas oportunidades no ambiente além de propiciar continuamente o desenvolvimento humano. Salienta-se a importância da capacidade absorptiva nos termos trabalhados por Cohen e Levinthal (1990), em razão de a mesma estar diretamente relacionada à capacidade de aprender, ocorrendo a assimilação e utilização de novos conhecimentos.

Verificando a percepção dos colaboradores e gestores sobre as CDs na cooperativa em estudo, observa-se que situações como reuniões com a equipe de trabalho alavancam sua atuação nos processos internos da empresa, assim como o desenvolvimento da capacidade adaptativa frente ao dinamismo do ambiente. Além disso, o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos para todos os colaboradores, o estabelecimento da cultura do *feedback* como uma prática constante entre gestores e colaboradores, o processo de avaliação por competências e objetivos profissionais a partir da adoção de critérios comuns e a elaboração de planos de desenvolvimento adequados às necessidades de cada colaborador impulsionam para que ocorra o desenvolvimento progressivo das CDs dos colaboradores.

Para que a organização em estudo possa sustentar e alcançar vantagem competitiva em um ambiente de constantes mudanças, uma equipe unida é de fundamental importância. Para tanto, a inserção de programas e dinâmicas que permitam uma maior integração nos diversos setores e cargos proporcionariam o aprofundamento das relações entre os colaboradores e, com isso, ocorre o compartilhamento e a troca de conhecimento e consequentes melhorias na comunicação organizacional.

Por fim, é possível concluir que a cooperativa estimula o estabelecimento de metas individuais, bem como a capacidade de correlacionar as metas individuais com as metas do sistema. Além disso, procura incitar a pró-atividade, a autonomia, a melhoria contínua e a criatividade. O uso das CDs aliados ao conhecimento dos colaboradores proporciona resultados satisfatórios ao desenvolvimento humano, bem como à empresa que estimula tais práticas na sua rotina organizacional.

Dados os vários esforços que vêm sendo feitos na academia para identificar as dimensões que levam uma organização a ter capacidades específicas que sejam fontes de vantagem competitiva, esta pode ser entendida como a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas

organizações, como preconizam VASCONCELOS e CYRINO (2000). Nessa lógica, como afirmam Teece, Pisano e Schuen (1997), CDs têm potencial para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas às organizações, de forma a responder às rápidas mudanças do ambiente. Portanto, tanto a CDs como a VBR refletem a habilidade da organização em atingir formas inovadoras de vantagem competitiva.

Mesmo que os resultados empíricos referentes à temática em questão demonstrem a importância das CDs, tem-se ciência de que o tema necessita de mais estudos em diferentes realidades empíricas, vislumbrando que tais questões sejam mais bem trabalhadas. No entanto entende-se que se chega ao final desta pesquisa empírica identificando-se pelo menos algumas das capacidades dinâmicas que podem se tornar vantagem competitiva para a Cooperativa de Crédito Alfa. Fica evidenciado, como mencionam Nelson e Winter (1982), que as CDs estão relacionadas aos aspectos internos da empresa, com seus processos estratégicos e ao dinamismo do ambiente, como afirmam Teece, Pisano e Schuen (1997) e DOSI, NELSON e WINTER (2000).

Bem como salientam Meirelles e Camargo (2014), tais estudos cada vez mais devem fazer parte da agenda de pesquisa, visto que as CDs podem trazer contribuição significativa para a academia e organizações. Entende-se ainda que tais estudos podem ser desenvolvidos numa perspectiva mais crítica, ultrapassando a visão funcionalista, possibilitando assim avanços. Nesse sentido, tem-se como pretensão contribuir com as pesquisas desenvolvidas nas temáticas aqui trabalhadas, instigando e possibilitando abrir novas linhas de pesquisas.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, C. W.; CALADO, A. L. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. **RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 150-160, 2011. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1420>. Acesso em: 13 jul. 2013.
- AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári da estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. 2010.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1965.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **READ- Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 127-150, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufgrs.br/read/article/view/38853/25025>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

ARAÚJO, V. S.; BRAGA, C. F. **Treinamento e Desenvolvimento: uma ferramenta eficaz para a obtenção de lucro**, 2009. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/78901104/Artigo-MBA-RH-TREINAMENTO-E-DESENVOLVIMENTO-UMA-FERRAMENTA-EFICAZ-PARA-A-OBTENCAO-DE-LUCRO-Vitor-Savio-versao-final> > Acesso em: 25 out. 2013.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Org.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management destin**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>> Acesso em: 25 out. 2013

CAMARGO, Á. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/ESO/Tema%2001/2012_ESO1018.pdfsite>. Acesso em: 09 jul. 2013.

CAMARGO, M.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-29, 2003. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

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

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 143-152, 1994. Disponível em:

< http://www.jstor.org/stable/2393553?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 19 jul. 2013.

COSTA, F. V. Capacidade dinâmica: uma análise sob a perspectiva de rotinas e processos de busca e inovação. In: SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, 2013. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2013. Disponível em: < http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=168>. Acesso em: 19 jul. 2013.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, *British Journal of Management*, v.19, p. 235-249, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FOWLER, S. W. KING, A. W. K.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a05.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

FRACASSO, E. M.; MACHADO, R. E. A Influência dos Fatores Internos na Capacidade Absortiva e na Inovação: Proposta de um Framework. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO E TECNOLÓGICA, SALVADOR, XXVII, 2012. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2012. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2012/2012_SIMPO SIO60.pdf>. Acesso em: 12 out. 2013.

GUEDES, A. A.; ORNELLAS, R. S. Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda. IN: SIMPOI - SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XV, 2012. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00206_PCN24063.pdf>. Acesso em: 12 out. 2013.

HAIR JR., J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336-349, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392666?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 12 out. 2013.

IRELAND, D.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. 2008.

LIN, L; WU, J. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**. p. 407-413. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1415-6555201400070004100000&lng=en. Acesso em: 01 dez. 2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**. p. 91-102. 2009.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, v. 20, n. 1, p. 63-80, 2009. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/26569/>>. Acesso em: 12 out. 2013.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, p. 41-64, Dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000700041&script=sci_arttext/>. Acesso em: 12 out. 2015.

MIRANDA, K. F.; VASCONCELOS, A. C.; LUCA, M. M. M.; CABRAL, J. E. O. A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras, **REAd - Porto Alegre**, Ed. 81, n. 2, p. 269-299, 2014.

NASCIMENTO, M. S. P.; SILVA, A. C. R. Universidade corporativa: uma breve elucidação acerca das experiências profissionais inovadoras que a sustenta. **Cairu em Revista**, Ano 02, n.02, p.143-157, 2013. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/10_UNI_CORP_Mare_143_157.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2013.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3.Ed. Oxford: Oxford UK, 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view”: a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management**, v. 26, p. 22-40, 2001. Disponível em: <<http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Priem01-RBVusefulness.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TEECE, D J.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Dynamic+Capabilities+and+Strategic+Management.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- TEECE, D; PISANO, G. The dynamic capabilities of the firms: an introduction. **Oxford Journals**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2.full.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- TEECE, D J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**. p. 1319–1350. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1415-655201400070004100000&lng=en. Acesso em: 01 dez. 2015.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x/abstract>>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 75-94, 1984. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- WU, L. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**. p. 27–31. Disponível em: <http://wenku.baidu.com/view/ff168c3f5727a5e9856a615e.html> . Acesso em: 01 dez. 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, mai./jun. 2002. Disponível em: <http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/zollo_winter.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2013.