

Monitoramento do ambiente e sua influência nas capacidades dinâmicas

Mirian Magnus Machado¹Michael Samir Dalfovo²Andressa Gonçalves³Vanessa Caroline da Cunha⁴

Resumo: O monitoramento do ambiente é um dos fatores-chave para a tomada de decisão dentro de uma organização; pois, através dele, é possível adquirir informações sobre o ambiente onde a organização está inserida, fazendo com que a estratégia a ser definida seja a mais precisa e assertiva possível. As capacidades dinâmicas referem-se a como as organizações se moldam às constantes mudanças de mercado, à forma com que elas agem e se adaptam para alcançar e manter sua vantagem competitiva. O objetivo central deste estudo é analisar a influência do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas. Com o intuito de alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa que se caracterizou como descritiva e com abordagem quantitativa, em uma amostra de 404 empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte, localizadas em determinada região do Sul do Brasil. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise fatorial confirmatória e a modelagem das equações estruturais. Os resultados alcançados apontam a influência de 78% do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas das empresas estudadas, objetivando a vantagem competitiva e a adaptação ao mercado onde estão inseridas.

Palavras-chave: Monitoramento do Ambiente; Capacidades Dinâmicas.

Environmental monitoring and its influence on dynamic capacities

Abstract: Monitoring the environment is one of the key factors for decision making within an organization, because through it is possible to acquire consistent information about the environment where the organization is inserted, making the strategy to be defined more precise and assertive. Dynamic capabilities are how organizations shape the constant changes in the market, how it acts and adapts to achieve and maintain its competitive advantage. The central objective of this study is to analyze the influence of environmental monitoring on dynamic capacities. In order to reach this objective, a research was conducted that was characterized as descriptive and with a quantitative approach, in a sample of 404 Micro, Small and Medium Porte companies located in a certain region of the South of Brazil. For the analysis of the data we used the confirmatory factorial analysis and the modeling of the structural equations. The results show the influence of 78% of the environment monitoring on the dynamic capacities of the studied companies, aiming the competitive advantage and adaptation to the market where they are inserted.

Keywords: Environmental Monitoring; Dynamic Capabilities.

¹ Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Administração pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Atua como professora e pesquisadora da Faculdade Sociesc de Blumenau (SOCIESC). Rua Pandiá Calógeras, 272. Blumenau/SC CEP:89010-350. E-mail: mirianmagnus@gmail.com

² Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Especialista em Gestão Estratégica pelo Centro de Ensino Superior de Blumenau (CESBLU). Graduação em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior (IBES). Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Atua como professor e pesquisador da Faculdade Sociesc de Blumenau (SOCIESC).

³ Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios pela Faculdade de Administração e Economia (FAE). Graduada em Administração Empresarial pela Faculdade de Administração e Economia (FAE). Atua como professora e pesquisadora da Faculdade Sociesc de Blumenau (SOCIESC).

⁴ Graduada em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior (IBES). Atua como pesquisadora da Faculdade Sociesc de Blumenau (SOCIESC).

1. Introdução

O mercado atual apresenta um cenário de constantes mudanças, sejam tecnológicas, sejam tendências, com isso, as organizações devem se manter atentas a fim de não perderem mercado para os seus concorrentes. Manter-se atual e à frente não é uma tarefa fácil, as organizações devem buscar o aperfeiçoamento das técnicas atuais que as diferenciam de seus concorrentes. Ao mesmo tempo, precisam renovar seus produtos e/ou serviços, procurando trazer novas técnicas e inovações para suas organizações e, com isto, atualizar suas estratégias de mercado, desenvolvendo sua vantagem competitiva.

Uma importante estratégia de mercado que traz grande diferencial para a organização é o monitoramento do ambiente. Aguilar (1967) diz que monitoramento é a procura por informações e o acompanhamento do ambiente externo. O ato de monitorar o ambiente em que se está inserido é uma forma de prever as estratégias que estão dando certo no mercado e para os concorrentes.

O monitoramento do ambiente pode contribuir com o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma importante competência para as organizações inseridas em mercados em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A capacidade dinâmica é vista como uma forma de aproximar a organização com seu mercado de atuação. A partir dela, também é possível medir a forma e a capacidade com que a organização se adapta às mudanças de mercado. Em mercados de grande rotatividade, as capacidades dinâmicas sugerem o aperfeiçoamento de tecnologias, de processos organizacionais e de gestão.

O estudo aqui apresentando busca analisar a influência do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas. A forma como os dois temas se interligam mostrou-se de grande importância, tendo em vista que, quando utilizados em conjunto, tornam-se uma forte estratégia para as organizações. A pesquisa se mostra relevante para a academia, pois reforça o uso dos aspectos do ambiente e dos meios para a captação da informação na dimensão monitoramento do ambiente e nos fatores como aquisição, assimilação, transferência e Exploração, na dimensão Capacidades Dinâmicas de Absorção pelas organizações pesquisadas. As empresas pesquisadas utilizam dos meios de captação de informações propostos pela literatura para monitorarem o ambiente em que se encontram inseridas e percebem influência nos fatores da Capacidade de Absorção também apontados pela literatura.

No quesito gerencial, a contribuição ocorre à medida que as organizações percebem como estas informações advindas do ambiente são utilizadas de forma mais dinâmica na absorção de conhecimentos internos. Tal contribuição permite que as organizações maximizem a qualidade de seus produtos, processos, rotinas e novas formas de gestão, o que as leva à melhoria das suas estratégias organizacionais em mercados altamente competitivos.

Ao pesquisar sobre a temática proposta, nesta pesquisa, foram localizados estudos internacionais acerca dos dois temas analisados, o que reforça a relevância do tema proposto, contudo não foram localizados estudos nacionais em pesquisas na Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e no buscador Google Acadêmico. Mas, em contrapartida, foram localizadas diversas pesquisas dos temas separadamente, tanto na ANPAD, quanto no buscador google acadêmico.

Os resultados apontam de forma individual e coletiva os fatores que mais contribuíram com o Monitoramento do Ambiente. Na amostra pesquisada, sobressaíram-se os Aspectos do Ambiente, com índice de 91%. Já com relação às Capacidades Dinâmicas de Absorção, o fator que mais contribuiu foi Transferência, com índice de 98%. Posteriormente foi mensurada a influência do Monitoramento do Ambiente nas Capacidades Dinâmicas de Absorção e se chegou a um percentual 78% de influência.

2. Revisão de Literatura

Para Barney e Hesterly (2007), a estratégia de uma organização é definida como princípio a ser seguido para obter vantagens competitivas; desta forma, quando uma estratégia é bem desenvolvida, ela trará as vantagens desejadas para a organização e fará com que ela se sobressaia em meio aos seus concorrentes, obtendo maior vantagem competitiva de mercado. Assim como, quando uma estratégia é desenvolvida de forma inadequada, não respeitando os princípios e objetivos da organização, ela se torna uma desvantagem (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A definição da estratégia organizacional deve considerar o ambiente onde a organização encontra-se inserida. Esta escolha deve ser cautelosa, sistêmica e acompanhada de um processo de administração estratégica. Este processo é um conjunto de análises e escolhas que tende a aumentar a probabilidade de se estar escolhendo a estratégia que aumente suas vantagens competitivas. Ele é composto por missão, objetivos, análise interna e análise externa, escolha estratégica, implementação estratégica e vantagem competitiva, tendo início na definição de Missão da organização, pois nela devem conter seus valores e propósitos a longo prazo. Através da missão, também são definidos os objetivos e as análises internas e externas. As análises interna e externa são duas fases do processo de gerenciamento estratégico que para, Barney e Hesterly (2007), ocorrem simultaneamente, o propósito destas análises é identificar os ambientes internos e externos. A análise interna e externa dos ambientes também é conhecida como: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (SWOT).

Na análise interna, devem ser observadas e identificadas as forças e as fraquezas da organização, com ela também devem ser apontados quais recursos serão vantajosos, nos quais se deve investir e os que não trarão tanta vantagem. Na análise do ambiente interno, também é possível identificar as áreas que devem receber maior atenção e melhorias dentro da organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Com a análise externa, deve ser observado e identificado quais são as ameaças e a oportunidade do ambiente externo, ou seja, a análise dos concorrentes e do mercado competitivo, a fim de levantar os pontos que podem influenciar negativa e positivamente a organização. Após a análise dos ambientes internos e externos, deve ser realizada a escolha estratégica, esta se enquadra em duas categorias: estratégia no nível de negócios e no nível corporativo (BARNEY; HESTERLY, 2007, HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, 2008).

Conforme Barney e Hesterly (2007), o nível de negócios deve conter as ações que a organização exerce para obter vantagens competitivas de mercado, e este nível possui duas estratégias que devem ser

observadas, são estas a liderança em custos e a diferenciação de produto.

No nível corporativo, Barney e Hesterly (2007) apontam as ações que as organizações devem exercer em vários mercados simultaneamente para obterem vantagem. As estratégias que devem ser observadas neste nível são as de integração vertical, diversificação, fusão, aquisição e alianças estratégicas.

A implementação da estratégia deve coincidir com a incorporação de políticas e práticas organizacionais. Nesta perspectiva, Barney e Hesterly (2007) citam três políticas e práticas organizacionais de extrema importância para a incorporação da estratégia, são elas: a estrutura formal da organização, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e, por fim, a política de remuneração de funcionários.

A Administração estratégica tem como finalidade a busca por vantagem competitiva. Uma organização possui vantagem competitiva quando seu valor econômico se destaca, comparando-o com o de seus concorrentes. Além disso, o valor econômico de uma organização é a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente que adquire um produto e/ou serviço e o custo total destes produtos e/ou serviços (COYNE, 1996; PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Contudo, Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva não deve ser definida observando a organização como um todo, pois ela tem início em suas várias atividades estratégicas distintas. Porém, é possível fazer o diagnóstico de forma sistemática, de como todas estas atividades interagem entre si, utilizando como instrumento de análise a cadeia de valores.

A cadeia de valores traz todas as atividades estratégicas da organização de forma individual, a fim de que se possa entender o comportamento dos custos destas atividades e de seus potenciais. Entender como funcionam as atividades estratégicas faz com que o processo seja reavaliado e que seu custo baixe ou que seu processo seja melhorado se comparado com o da concorrência. Esta ação faz a organização ganhar vantagem competitiva (PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A análise feita através da cadeia de valores traz os valores totais, não apenas o custo, baseando-se em margem e atividades de valor (PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A margem pode ser definida como a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, ela pode ser medida de diversas formas (PORTER, 1989). As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas por onde é desenvolvido o produto para seu cliente, esta atividade concilia matéria-prima, mão de obra e maquinário para este desenvolvimento. Para este desenvolvimento, também são utilizadas informações, como os dados dos clientes para dar entrada aos pedidos, parâmetros de sistema para testes e dados estatísticos sobre as falhas da produção. Do mesmo modo que são desenvolvidos ativos financeiros como estoques, contas a receber e a pagar (PORTER, 1989).

Porter (1980) foi um dos primeiros autores a falar sobre a relação das forças competitivas com a estratégia competitiva, como um aspecto-chave da organização com o do ambiente onde ela está inserida. Neste modelo, abordagem utilizada para ganhar mercado e se manter estável, devem ser observados alguns pontos das forças competitivas, estes pontos são conhecidos como Cinco Forças, sendo elas: dificuldade de

entrada no mercado, ameaça de substituição de mercado, poder de negociação dos compradores, controle de negociação com os fornecedores e rivalidade dos concorrentes. Observando as cinco forças, é possível montar uma estratégia buscando o melhor caminho para que elas favoreçam a organização. Também é possível que, em alguns determinados nichos de mercado, por questões estruturais, não apareçam as cinco forças, tornando-as mais atraentes aos olhos das organizações.

2.1 Monitoramento do Ambiente

Aguilar (1967) conceitua a busca por informações e o acompanhamento que as organizações fazem do ambiente externo como monitoramento ambiental. Para Oreja-Rodrigues e Yanes-Estévez (2010), à medida que o ambiente externo se torna volúvel e pouco preciso, as informações obtidas até o momento deixam de ser produtivas, e deve ser feito o monitoramento constante do ambiente.

Sendo assim, o acompanhamento constante do ambiente é de extrema importância e é uma forma de a organização se manter atualizada e à frente de seus concorrentes de mercado (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Para Lavarda e Gorla (2012), o fator contingencial ambiente é considerado um fator externo à organização, que pode ser definido, segundo Chenhall (2003), como características de intensa competição de preço, de concorrentes em potenciais ou já existentes, ou a possibilidade de mudança na disponibilidade de materiais.

Um dos fatores contingenciais internos é a estrutura, sendo assim é de fácil controle da organização; outro fator contingencial interno é a estratégia. Porter (1986) e Mintzberg (1995) utilizam duas formas de classificação de estratégia, sendo elas: estratégias genéricas e grupos estratégicos. O tamanho também é um fator a ser avaliado, segundo Hansen e Van Der Stede (2004), o porte de uma organização pode ser medido através da quantidade de colaboradores que trabalham em tempo integral na organização; contudo, devido à terceirização de mão de obra, o BNDS (2007) definiu que, no Brasil, o porte de uma organização seria mensurado através do faturamento operacional bruto anual.

Espejo (2008) diz que há duas formas de utilizar a tecnologia como fator contingencial: analisar a tecnologia da informação presente na organização e analisar a tecnologia aplicada na produção dos produtos da organização.

2.2 Capacidades Dinâmicas

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), é imprescindível na gestão estratégica a forma como as organizações pretendem alcançar e manter sua vantagem competitiva. É a partir disso que a capacidade dinâmica é desenvolvida, para analisar as formas e as técnicas para o maior alcance de mercado e, conseqüentemente, de riqueza, nas organizações em que este mercado está em constante mudança tecnológica. Em casos nos quais a rotatividade de mercado é alta e há a necessidade de mudança constante

de estratégia de mercado, a capacidade dinâmica sugere que sejam aperfeiçoadas as tecnologias internas da organização, assim como seus processos organizacionais e de gestão. Sendo assim, a capacidade dinâmica pode ser entendida como uma forma de abordar o potencial de compreensão das novas fontes de vantagem competitiva. Teece, Pisano e Shuen (1997) a veem como uma forma promissora, em termos de potencial de pesquisas, e um reforço para gestão, em termos de vantagem competitiva para o mercado exigente.

Teece e Pisano (1994) expõem que a obtenção de vantagem competitiva pode se dar em dois âmbitos pela perspectiva das capacidades dinâmicas, quais sejam: a movimentação e a dinamicidade do ambiente e as ações estratégicas de uma organização em se reconfigurar interna e externamente por meio de seus recursos num processo adaptativo e integrado ao ambiente. Corroborando essa linha de pensamento, Zollo e Winter (2002) definem as capacidades dinâmicas não como conhecimento aprendido pela organização em modificar sua estrutura e processos a fim de ser mais eficaz. A capacidade da organização de se modificar em função do ambiente deve se dar pelas capacidades dinâmicas na geração de um processo estratégico e intencional de criação, ampliação e alocação de recursos (HELFAT; et al, 2007).

A análise fundamentada em recursos vê as organizações como sistemas superiores e sua estrutura como uma forma de renda, porque estes não têm envolvimento com os investimentos estratégicos que tendem à elevação dos preços acima dos custos de longo prazo; porém, porque possuem custo consideravelmente menor, oferecerem qualidade visivelmente superior, ou melhor desempenho do produto. A análise fundamentada em recursos tem o foco sobre os resultados, para que os gestores de organizações com recursos escassos tenham maior recurso de posicionamento de mercado e de seu produto ao invés de lucros econômicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Leamed et al. (1969) dizem que a capacidade de uma organização pode ser a forma como demonstra seu potencial e sua capacidade de realizar contraoposições, competições, ou o que quer que ela esteja disposta a executar para adquirir posicionamento de mercado. Comentam que toda organização possui pontos fortes, fracos e potenciais, e é de extrema importância identificar quais são e diferenciá-los. Desta forma, a organização pode fazer a distinção das oportunidades que possui e também determinar quais os recursos será necessário reunir.

Leamed et al. (1969) e Andrews (1987) expressam que, para uma organização atingir sucesso, alcançar suas metas e objetivos e até mesmo para o seu desenvolvimento futuro, deve desenvolver uma competência distinta, que a diferencie das demais organizações do mercado. Para Dierickx e Coll (1989), as organizações não possuem capacidade de desenvolver novas competências tão rapidamente.

Contudo, a teoria de Leamed (1987) possui restrições, ele ressalta que uma organização não deve assumir todos os riscos a fim de que a organização “pode subir para qualquer ocasião”, afirma que isso pode ser arriscado. Andrews (1987) constatou que muito do que é indiscutível neste método ainda não foi identificado.

Cool e Schendel (1988) demonstram que existem diferenças significativas de desempenho entre organizações que pertencem ao mercado e que utilizam estratégias semelhantes e trazem esta nova visão

sobre análise fundamentada em recursos na qual evidenciam a importância de fatores específicos para esclarecer o desempenho da organização.

Apesar disso, a análise fundamentada em recursos traz considerações estratégicas de gestão para a expansão de novas capacidades (WERNERFELT, 1984). A administração dos recursos escassos pode ser a fonte de lucros econômicos, porém devem ser observadas outras questões, como a gestão do conhecimento, do know-how, assim, o desenvolvimento de novas competências transforma-se em questões estratégicas (SHUEN, 1994).

Tondolo e Bitencourt (2014) identificaram as Capacidades Dinâmicas como um conjunto de processos que influenciam recursos e capacidades da organização. E os autores ainda concluem que recursos e capacidades são reflexos na obtenção de Capacidades Dinâmicas. Dessa forma, o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado das Capacidades Dinâmicas. As capacidades Dinâmicas são um conjunto de capacidades que habilitam a organização a lidar de forma mais eficiente com as mudanças.

2.3 Estudos Anteriores

O quadro 1 demonstra estudos anteriores nacionais e internacionais sobre os temas Monitoramento do Ambiente e Capacidade Dinâmica juntos e separadamente.

Quadro 1: Estudos Anteriores

Pesquisa/Autores/Tipos de Pesquisa	Objetivo	Principais Resultados
Análise da Capacidade Dinâmica na Indústria de Máquinas para Madeira: estudos de caso. Autores: Pelaez; Aquino; Hofmann; Melo (2008) Pesquisa: Adotou-se o método de estudo de caso.	O estudo avaliou a capacidade de empresas do ramo de máquinas para madeira adaptarem seus recursos produtivos às especificidades do ambiente concorrencial e tecnológico no qual estão inseridas.	Constatou-se que as decisões são baseadas exclusivamente num padrão de comportamento reativo que não inclui atividades de planejamento nem a elaboração de cenários prováveis ou desejáveis pela firma.
Radar de Monitoramento Tecnológico: uma ferramenta de interpretação de sinais fracos para identificação de surpresas estratégicas. Autores: Ozaki; Del Rey; Almeida (2010) Pesquisa: Adotou-se o método bibliográfico e o método ensaio filosófico que não contempla o estudo empírico.	Este estudo apresenta a ferramenta de Radar de Monitoramento Tecnológico que busca resolver o seguinte problema: Como uma empresa pode sistematicamente monitorar o ambiente e captar indícios que antecipem oportunidades e ameaças para uma determinada tecnologia?	O artigo relaciona diferentes correntes de estudo (inteligência tecnológica, análise ambiental e monitoramento antecipativo) e diferentes abordagens para apresentar uma ferramenta de caráter prático que permita a um gestor a identificação e uma melhor visualização das oportunidades e ameaças, evitando assim as surpresas estratégicas no campo tecnológico.
Capacidades e Dinâmica da Inovação: impressões a partir da indústria gaúcha. Autores: Reichert; Camboim; Zawislak (2014) Pesquisa: Adotou-se o método de pesquisa quantitativa (<i>survey</i>).	O presente artigo tem o objetivo de descrever, a partir das capacidades de inovação, dinâmica da inovação de empresas de diferentes setores industriais.	O artigo apresenta um mapa do setor industrial do Rio Grande do Sul, suas capacidades de Inovação e o delineamento da dinâmica que a indústria gaúcha está seguindo. Cada empresa tem uma (ou mais) capacidade que predomina nas suas atividades, e é esta capacidade que será, então, a chave para a sua vantagem competitiva.
Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Absorção e Desempenho Operacional: uma proposta de modelo teórico aplicado para distribuidoras e terminais de combustíveis no complexo industrial portuário de Suape, PE. Autores: Araújo; Bataglia; Popadiuk, Flores; Coti-Zelati (2014) Pesquisa: Adotou-se o método bibliográfico	O objetivo central consiste em propor um modelo que englobe esses conceitos configurando algumas proposições teóricas para futuras investigações empíricas.	O artigo mostra a necessidade de levantar a problemática da influência das capacidades dinâmicas (tomando como base de sustentação as rotinas de busca) e mediadas pela capacidade de absorção do conhecimento dessas abordagens que podem afetar o desempenho operacional de distribuidoras e terminais de combustíveis no complexo Suape, PE.

<p>Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas: um estudo quali quantitativo em ambiente de incubadora e parque tecnológico. Autores: Gonçalves Tondolo; Portella Tondolo; Camargo; Bitencourt (2014) Pesquisa: Adotou-se o método de abordagem quali quantitativa.</p>	<p>O objetivo deste artigo é explorar o papel da orientação empreendedora nas capacidades dinâmicas e na capacidade inovativa das empresas em ambientes de incubadora e parque tecnológico.</p>	<p>Como resultados principais, podem ser destacadas a aprendizagem e a trajetória, aspectos centrais para a orientação empreendedora. Foi possível identificar que as organizações com maiores níveis de orientação empreendedora apresentaram os maiores níveis de capacidades dinâmica e inovativa.</p>
<p>Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um estudo exploratório no parque tecnológico VALETEC. Autores: Gonçalves Tondolo; Portella Tondolo; Puffal; Bitencourt (2013) Pesquisa: Adotou-se o método de estudo de caso exploratório qualitativo.</p>	<p>O objetivo deste estudo é identificar complementariedades entre os elementos das Capacidades Dinâmicas (CDs) e do Capital Social Organizacional (CSO) no ambiente de um parque tecnológico VALETEC e na incubadora ITEF.</p>	<p>Desenvolvimento de recursos e capacidades para explorar oportunidades por meio do apoio oferecido por esses agentes para desenvolvimento de capacitação de gestão e desenvolvimento de processos internos. Também foi possível observar que o VALETEC e ITEF atuam como agentes de promoção de desenvolvimento de relações, oportunizando ambientes de interação social entre as empresas, bem como agentes externos, como outras empresas, universidades e governo.</p>
<p>Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. Autores: Ribeiro; Rossetto; Verdinelli (2011) Pesquisa: Adotou-se a abordagem quali quantitativa, sendo a pesquisa qualitativa exploratória, utilizando focusgroup, e a quantitativa descritiva, a partir de uma <i>survey</i>.</p>	<p>Esta pesquisa tem o objetivo de analisar o relacionamento dos recursos da organização quanto ao seu comportamento estratégico na percepção dos gestores das lojas de material de construção.</p>	<p>Os resultados quanto ao comportamento estratégico indicam que 34,3% das empresas são defensoras, 27,1% são reativas, 20% são analistas e 18,6% prospectoras. Com relação às hipóteses propostas, inexistência de diferenças nas capacidades, segundo os comportamentos estratégicos, nenhuma mostrou significância estatística. A respeito da associação mensurada entre o comportamento estratégico e as capacidades, os prospectores são os que possuem a maior correlação positiva, verificada com as capacidades de administração.</p>
<p>Monitoramento do ambiente concorrencial na indústria metal-mecânica da região de Caxias do Sul (RS). Autores: Balestrin; Vargas (1998) Pesquisa: Adotou-se a abordagem exploratória.</p>	<p>O objetivo da pesquisa foi o de verificar se as empresas do polo industrial metal-mecânico da região de Caxias do Sul (RS) desenvolvem atividades de busca de informações e de acompanhamento da concorrência, além de identificar os métodos utilizados para essas atividades.</p>	<p>Ficou evidente, neste estudo, que grande parte das empresas pesquisadas apresentam uma elevada despreocupação com o ambiente concorrencial. Observa-se, também, que o conhecimento da concorrência é muito restrito e limitado ao principal concorrente, sendo praticamente ignorados os concorrentes mais afastados, o que pode representar uma ameaça latente para as empresas.</p>
<p>Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. Autores: Cancellier; Blageski Junior (2009) Pesquisa: Adotou-se a abordagem quantitativa, do tipo <i>survey</i>.</p>	<p>O tema deste artigo reside na interação entre estratégia e ambiente organizacional no âmbito das pequenas empresas, e seu objetivo está em analisar a relação entre comportamento estratégico, monitoramento ambiental, características organizacionais e desempenho.</p>	<p>Os principais resultados indicam que as prospectoras monitoram concorrentes e aspectos tecnológicos e acessam fontes do tipo internas e escritas com maior frequência do que as que adotam outros tipos de comportamento.</p>
<p>Coevolução da Empresa Capacidade de Absorção e Ambiente Conhecimento: formulários organizacionais e capacidades combinatórias. Autores: Van Den Bosch; Volberda; Boer (1999) Pesquisa: Adotou-se o método de estudo de caso.</p>	<p>O presente trabalho tem como objetivo a compreensão da capacidade de absorção para assimilar novos conhecimentos como uma variável mediadora da organização adaptação.</p>	<p>O estudo mostrou os impactos da organização e como a forma das capacidades combinatórias estão em uma empresa de capacidade de absorção. Um dos quadros mostra como a forma de organização e capacidades combinatórias interage ao longo do tempo e o seu efeito combinado sobre o nível da capacidade de absorção de uma empresa.</p>
<p>A Influência Contingente de Capacidades Organizacionais sobre a Estratégia Ambiental proativa no setor de serviços: Uma Análise do norte-americano e europeu Resorts Ski. Autores: Sharma; Aragón-Correa; Rueda-Manzanares (2007) Pesquisa: Adotou-se o método <i>survey</i>.</p>	<p>O estudo examina a capacidade organizacional voltada para fora e o desenvolvimento de estratégias ambientais preventivas na presença de quotas e efeitos da incerteza no contexto geral dos negócios de resorts de esqui.</p>	<p>Os resultados indicam que a capacidade estratégica e proativa de inovação contínua anda de mãos dadas com as estratégias preventivas ambientais.</p>
<p>A teoria da mudança em ambientes turbulentos: o sequenciamento das capacidades dinâmicas. Autores: Pettus; Kor; Mahoney (2009) Pesquisa: Adotou-se o método ensaio teórico.</p>	<p>O presente trabalho enfatiza um componente adicional sobre o sequenciamento das capacidades dinâmicas durante períodos de mudança substancial do ambiente provocada pela desregulamentação.</p>	<p>O presente trabalho enfatiza que o conhecimento gerencial e as habilidades necessárias para desenvolver e fomentar as capacidades dinâmicas podem não existir nas empresas que operam em um ambiente regulado. Portanto, em ambientes desregulados, gestores devem ser envolvidos na sistemática e emergente aprendizagem e devem desenvolver capacidades dinâmicas para criar sistematicamente, redefinindo posições estratégicas competitivas dentro de um ambiente mais turbulento e competitivo.</p>

<p>Aprendizagem Organizacional e sua relação com o Desempenho em Inovação de Produtos moderada pelas Capacidades Dinâmicas. Autores: Machado (2015) Pesquisa: Adotou-se a abordagem quantitativa, do tipo <i>Survey</i>.</p>	<p>Analisar a relação da aprendizagem organizacional com o desempenho em Inovação de produtos sob o efeito moderador das capacidades dinâmicas.</p>	<p>Os resultados mostraram a presença na indústria metal mecânica das variáveis da aprendizagem: experimentação, enfrentamento de situações adversas, interação com o ambiente externo, diálogo e participação na tomada de decisão; como também a presença das variáveis do desempenho em inovação de produtos: eficiência e eficácia. Eles indicam forte relação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho em Inovação de Produtos.</p>
<p>O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas Autores: Guerra, R. M. A.; Tondolo, V. A. G.; Camargo, M. E. (2016). Pesquisa: Qualitativa.</p>	<p>Fazer uma revisão sistemática tem o objetivo de compreender como o tema Capacidades Dinâmicas vem sendo abordado pela literatura acadêmica.</p>	<p>Os resultados do estudo sugerem que Capacidades Dinâmicas é um tema relativamente novo; pode ser relacionado a outros elementos, como inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho da firma e ambidestria organizacional. Seu conceito pode ser aperfeiçoado com base na literatura acadêmica, estando associado a recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, o que possibilita a obtenção de vantagem competitiva</p>

Fonte: Da Revisão de Literatura feita pelos autores.

O quadro 1 apresenta estudos anteriores sobre os temas Monitoramento do Ambiente e Capacidade Dinâmica retirados da ANPAD e do Google Acadêmico, os estudos internacionais apresentam os temas juntos. Entretanto os estudos nacionais apresentaram os temas separadamente, pois não foram localizados estudos em que os dois temas estivessem ligados claramente, apenas sobre capacidade dinâmica em um ambiente específico, ou o monitoramento do ambiente focado em estratégia.

Os estudos apresentados no quadro 1 relacionam as capacidades dinâmicas com diversas outras temáticas, como aprendizagem, capacidade de inovação, desempenho de produtos e com ambientes turbulentos. Tanto os estudos de monitoramento do ambiente como de capacidades dinâmicas relacionam as duas temáticas com a busca de vantagem competitiva. Os estudos consideram fatores internos como recursos organizacionais, rotinas administrativas, formas de aprendizagem e também fatores externos como concorrência, agentes sociais, governo. Neste sentido, acredita-se haver relação no monitoramento do ambiente com as Capacidades Dinâmicas.

O estudo de Guerra, Todolo e Camargo (2016) confirma que a temática das Capacidades Dinâmicas é relativamente nova e pode ser relacionada a outros temas, como inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho da firma e ambidestria organizacional.

3. Procedimentos Metodológicos

A população do estudo é considerada infinita e são as empresas de micro, pequeno e médio porte de uma determinada região do sul do Brasil.

A amostra selecionada para este estudo é não probabilística por conveniência. Segundo Gil (1999), este tipo de amostragem não utiliza fundamentação matemática ou estatística, apenas os critérios estabelecidos pelo pesquisador, os tipos de amostragens não probabilísticas mais utilizadas são por acessibilidade, tipicidade ou cotas.

Foram enviadas inicialmente 622 convites para participar da pesquisa. Os componentes da amostra

foram convidados a responder à pesquisa de forma presencial, através de entrevista, e por meio eletrônico, através de questionário online e e-mail. Obteve-se um número muito baixo de questionários por meio eletrônico (online e e-mail), totalizando 11 questionários. Uma vez que se infere que os respondentes tenham pouco tempo disponível, foi feito agendamento prévio com os respondentes e foi combinado uma posterior data para coleta dos questionários.

Quanto à quantidade representativa da amostra, considerando o cálculo apresentado por Barbetta (2002), com uma população considerada infinita de respondentes, foi adotada a amostragem, considerando um erro amostral de 5% que seriam 400 questionários. Obteve-se um total de 404 questionários válidos, ou seja, que retornaram após a coleta. Vale ressaltar que foram enviados e convidados a participar da pesquisa 622 pessoas, tanto via e-mail quanto presencial. A seguir, é apresentado o item instrumento de coleta de dados.

No presente estudo, foi utilizado o instrumento questionário, sendo utilizado o método *survey* com um questionário adaptado de Cancellier; Blageski Jr; Rossetto (2014), com 13 questões fechadas e relacionadas a Monitoramento do Ambiente e de Zahra e George (2002), com 16 questões fechadas sobre Capacidades Dinâmicas de Absorção, com o objetivo de analisar a influência do monitoramento do ambiente capacidades dinâmicas. Foi utilizada uma escala Likert de sete pontos, para as questões relacionadas à temática Monitoramento do Ambiente e para as questões de Capacidades Dinâmicas.

Após a coleta, os dados foram importados para o *software estatístico SPSS 21.0*. Para a análise estatística descritiva caracterizando a amostra do estudo, posteriormente, utilizou-se a análise fatorial confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais.

A partir do questionário aplicado nas empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte de uma região do sul do Brasil, foi realizado o nível de análise organizacional. A amostra foi composta por 210 proprietários, 121 gerentes e 73 líderes. Observou-se uma maior aceitação por parte das empresas de comércio e serviço para com os pesquisadores, sendo 364 respostas por parte deste grupo, em especial as empresas de micro e pequeno porte com o maior número de respondentes e 40 de médio e grande porte.

Para investigar a relação de influência entre Monitoramento do Ambiente (MA) e as Capacidades Dinâmicas (CD), empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) permite que o pesquisador abranja em um único modelo diversas relações de dependências. O método permite que seja realizada uma avaliação da contribuição de cada item da escala, analisando a credibilidade das relações entre as dimensões, independentes ou dependentes (HAIR et al, 2005).

Hair et al (2005) destacam dois motivos pelos quais são empregadas esta técnica: (1) ela disponibiliza um método direto para trabalhar com múltiplas relações simultaneamente e (2) fornece a transição da análise exploratória para a confirmatória, permitindo avaliar as relações em âmbito geral. Antes da MEE, foi aplicada a técnica de análise fatorial confirmatória.

Hair et al (2009) relatam que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas através do questionário aplicado. Para que esta análise possa ser realizada, é indispensável que o modelo seja analisado primeiro isoladamente e, após, em conjunto, também se torna indispensável a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo (HAIR et al, 2009).

Neste estudo, optou-se pela análise confirmatória em virtude de os fatores empregados nos questionários já terem sido validados no estudo de Cancellier, Blageski e Rossetto (2014) com relação ao Monitoramento do Ambiente no estudo internacional de Zahra e George (2002) e no Brasil, no estudo de Machado (2015). Desta forma, partiu-se do pressuposto de que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu à análise confirmatória.

Em seguida, é apresentada a descrição e as estimativas dos valores considerados para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GL, χ^2/GL , GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA e NFI, se estão de acordo com o recomendado pelo autor, conforme tabela 1 (HAIR et al, 2009).

4. Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos Fatores que Compõem o Monitoramento do Ambiente

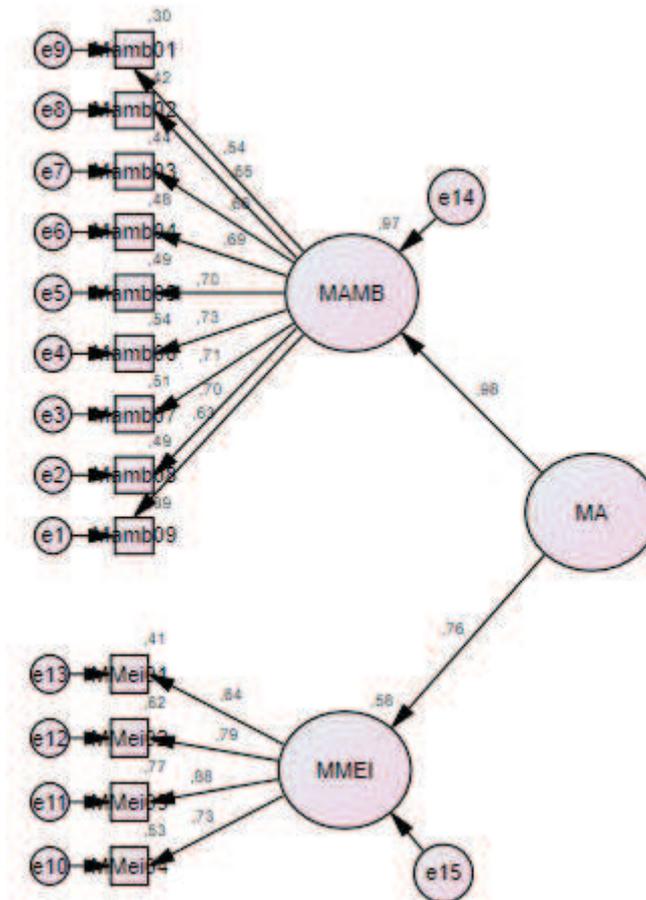
Para responder ao objetivo central deste estudo, de analisar a influência do monitoramento do ambiente nas capacidades dinâmicas, primeiramente, caracterizaram-se os fatores que compõem o monitoramento do ambiente. Será apresentada a validação do modelo geral da Dimensão Monitoramento do ambiente.

A análise teve como finalidade constatar a unidimensionalidade e a validade convergente da dimensão Monitoramento do Ambiente, assim como constatar quais dimensões permanecem no modelo sugerido, ou que possam representá-lo melhor. Para esta constatação, frequentemente, é utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que também é usada para a exclusão das questões que não possuam significância para o Modelo Estrutural.

A dimensão Monitoramento do Ambiente é composta por duas dimensões: aspectos do ambiente e meios de captação da informação. Ressalta-se que os âmbitos da dimensão Monitoramento do Ambiente foram definidos com base na revisão da literatura, no trabalho de Cancellier, Blageski e Rossetto (2014).

Foi realizada a técnica de purificação das questões, em todas os aspectos da dimensão Monitoramento do Ambiente. A purificação ocorreu para obtenção de um modelo de mensuração que apresente níveis desejáveis ou aceitáveis de validade e confiabilidade das questões (KOUFTEROS, 1999). Para tal, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Figura 1: Dimensão Final de segunda ordem do Monitoramento do Ambiente



Fonte: Dados da Pesquisa retirados do Plug-in Amos do software SPSS.

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações de segunda ordem da dimensão Monitoramento do Ambiente, validam as relações propostas no modelo. Em todas as dimensões, obtiveram-se cargas fatoriais acima do recomendado, ficando em 0,98 para a MAMB e 0,76 e para a MMEi. Pode-se observar que a MAMB - Aspectos do Ambiente - teve influência de 98%, este indicador sugere que as organizações estão dando maior atenção às questões ligadas ao monitoramento dos seus *stakeholders* no ambiente, ao invés de explorar formas para obtenção de informações do ambiente. Cabe sinalizar a importância de reforçar as formas como se obtêm estas informações.

Chama-se a atenção para o resultado da questão MAMB07 “com que frequência sua empresa obtém informações dos colaboradores” em 71%. Isso nos leva a crer que cada vez mais as organizações têm buscado olhar para dentro em busca de melhoria e vantagem competitiva, entendimento já abordado por Penrose (1959), Teece (1982) e Wernerfelt (1984), em defendem a necessidade de exploração do ambiente interno como forma de percepção de vantagem competitiva.

O indicador de ajustamento absoluto χ^2/GL e as medidas de ajuste parcimoniosos PNFI encontram-se com seus índices dentro do recomendado pela literatura. Os indicadores de ajustamento incremental GFI, AGFI, TLI, CFI e NFI apresentaram os índices próximos ao recomendado pela literatura. E, por fim,

o indicador *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) ficou com índice de 0,098, dentro do esperado $<0,10$ (HAIR et al, 2009).

Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das dimensões na amostra testada podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo de Monitoramento do Ambiente dentro das empresas de micro, pequeno e médio porte de uma determinada região do sul do Brasil.

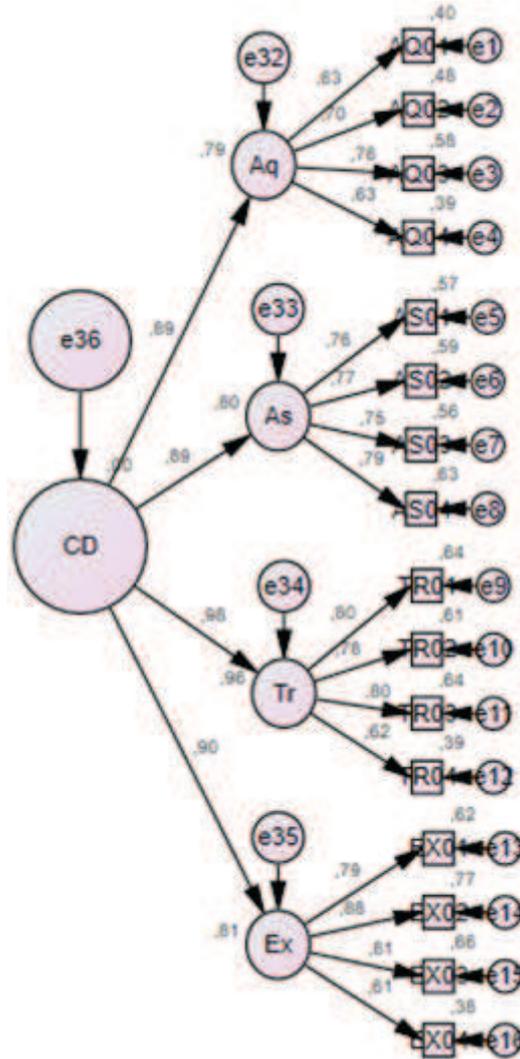
4.2 Caracterização dos Fatores que Compõem as Capacidades Dinâmicas

A análise teve como objetivo observar a unidimensionalidade e a validade convergente da dimensão Capacidades Dinâmicas, assim como constatar quais dimensões continuam no modelo sugerido, ou que possam representá-lo melhor. Para esta verificação, é utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), também podendo ser empregada para exclusão das questões que não possuam significância para o Modelo Estrutural.

A dimensão Capacidades Dinâmicas é formada por quatro variáveis, sendo estas: aquisição, assimilação, transferência e exploração. É importante ressaltar que as variáveis da dimensão Capacidades Dinâmicas foram definidas com base na revisão da literatura, no trabalho de Zahra e George (2002) e reforçadas pelo estudo de Machado (2015).

Foi efetuada a técnica de purificação das questões, em todas as variáveis da dimensão Capacidades Dinâmicas. A purificação ocorreu para a obtenção de um modelo de mensuração que mostre níveis desejáveis ou aceitáveis de validade e confiabilidade das questões (KOUFTEROS, 1999). Para tal, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Figura 2: Dimensão Final de segunda ordem da Capacidades Dinâmicas



Fonte: Dados da Pesquisa retirados do Plug-in Amos do software SPSS.

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações de segunda ordem da dimensão Capacidades Dinâmicas, validam as relações propostas no modelo de segunda ordem de Capacidades Dinâmicas. Em todas as dimensões, obtiveram-se cargas fatoriais: 0,89, 0,89, 0,98 e 0,90, acima do recomendado de 0,6.

A dimensão que teve maior percentual foi a Transferência com 98%, sendo a questão TR04 “sua empresa tem capacidade de penetração interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais” com o menor percentual, em 62%, ou seja, por mais que as organizações estejam preocupadas em monitorar seu ambiente interno, conforme abordado na Dimensão Final de segunda ordem da Monitoramento do Ambiente, elas ainda precisam desenvolver esta ação dentro na organização, a fim de que todos estejam engajados em um único propósito.

Ainda quanto à variável Transferência também se observou que as questões TR03 “sua empresa tem capacidade de Coordenar e integrar todas as fases do processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

e suas inter-relações com as tarefas funcionais de engenharia, serviços e marketing” já comentada no modelo individual e a questão TR01 “sua empresa tem capacidade de renovação, ou seja, consciência de suas competências em matéria de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e sua capacidade para se livrar de conhecimento obsoleto, estimulando a busca de alternativas e inovações e sua execução” com índices de 80%.

Em ambas as questões, podem-se observar níveis elevados de aceitação com relação à renovação. Este item é abordado por alguns autores como capacidade absorptiva, ou seja, a maneira como organizações identificam a renovação e as informações externas, se as entendem com clareza e se as introduzem nos processos para aplicação em fins comerciais.

Os indicadores de ajustamento incremental TLI, CFI e NFI apresentaram os índices conforme o recomendado pela literatura, ou seja, $>0,9$. Assim como os indicadores de ajustamento absoluto, o χ^2/GL , GFI e RMSEA, que também se encontram com seus índices dentro do recomendado pela literatura.

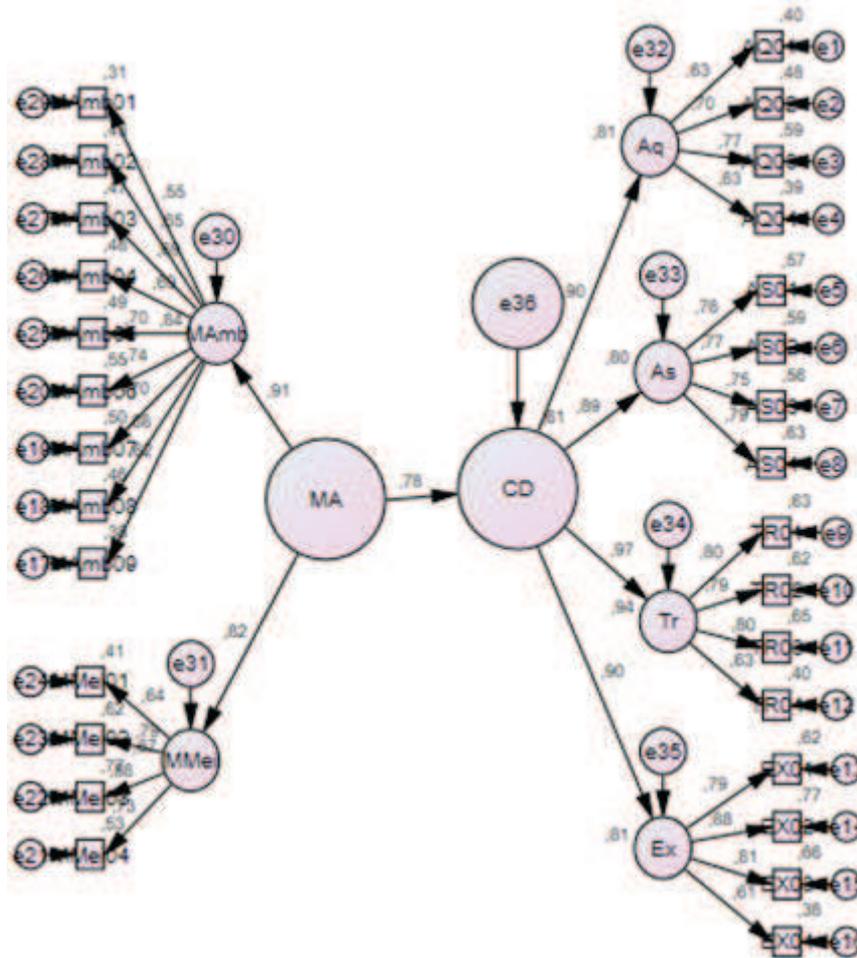
As medidas de ajuste parcimonioso PNFI apresentaram índice dentro do intervalo de >0 e <1 , e o indicador AGFI se encontra muito próximo ao recomendado, de $>0,9$, ficando em 0,862.

Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, verifica-se que as medidas das dimensões na amostra testada podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo de Capacidades Dinâmicas dentro das empresas de micro, pequeno e médio porte de uma determinada região do sul do Brasil.

4.3 Mensuração da Relação entre o Monitoramento do Ambiente e as Capacidades Dinâmicas

Para responder ao terceiro objetivo do estudo que é “mensurar a relação entre o Monitoramento do Ambiente e as Capacidades Dinâmicas”, apresenta-se a dimensão Monitoramento do Ambiente composta por duas dimensões: Aspectos do Ambiente e Meios de Captação da Informação e a dimensão Capacidades Dinâmicas composta de quatro variáveis que são: Aquisição, Assimilação, Transferência e Exploração.

Figura 3: Dimensão Final de Monitoramento do Ambiente com influência nas Capacidades Dinâmicas



Fonte: Dados da Pesquisa retirados do Plug-in Amos do software SPSS.

No ajuste e validação da Dimensão Final, as cargas fatoriais padronizadas requerem que os indicadores sejam estatisticamente significativos; pois, nesta fase, o objetivo é purificar a escala de medidas, a Dimensão Final foi medida por vinte e nove itens do questionário aplicados à amostra de respondentes.

Com o modelo completo, é possível observar que o Monitoramento do Ambiente demonstrou influência de 78% sobre as Capacidades Dinâmicas.

Através deste resultado, é devido afirmar que, na amostra pesquisada, o Monitoramento do Ambiente demonstrou forte influência sobre as capacidades dinâmicas, pois é através do acompanhamento constante do ambiente externo que as organizações conseguem se manter atualizadas e à frente de seus concorrentes de mercado. Conforme já mencionado por Beal (2000), o monitoramento do ambiente é essencial para alcançar a sincronia entre estratégia da organização e ambiente externo.

É a partir do monitoramento do ambiente que as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas, para que, através de diversas formas e técnicas, tenham o maior alcance de mercado e mantenham sua vantagem competitiva. Teece, Pisano e Shuen (1997) abordam esta temática e afirmam que é indispensável na gestão estratégica a forma como as organizações almejam obter e manter sua vantagem competitiva.

Os indicadores de ajustamento absoluto χ^2/GL apresentaram índice de 3,144, ficando dentro do esperado de ≤ 5 (HAIR et al, 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,825, também estando dentro do recomendado para este indicador de $>0,9$ (HAIR et al, 2009). Estes índices confirmam que o modelo está ajustado, e pode ser considerada válida estatisticamente a relação de influência entre o Monitoramento do Ambiente nas Capacidades Dinâmicas, para a amostra deste estudo.

O indicador RMSEA ficou em 0,073, ou seja, dentro limite do esperado de $<0,10$. Com relação aos indicadores de ajustamento incremental NFI, AGFI, TLI, CFI, verifica-se que o ajuste incremental está, em todos os indicadores, abaixo do indicado de 0,9. O índice de ajuste parcimonioso, PNFI, apresenta índice dentro do intervalo de >0 e <1 , sendo este 0,762. O que significa que os índices se encontram muito próximos ao nível aceitável e validam a proposta do estudo.

5. Considerações Finais

O tema deste estudo foi sugerido a partir de pesquisas anteriores que relacionaram as temáticas do Monitoramento do Ambiente e das Capacidades Dinâmicas, porém de forma inversa ou direcionada apenas a um setor da categoria. A partir destas pesquisas, surgiu o interesse em conhecer como o monitoramento do ambiente influencia nas capacidades dinâmicas das empresas de micro, pequeno e médio porte de uma determinada região do sul do Brasil.

A partir deste interesse, buscaram-se conceitos e considerações de autores renomados, abordando os dois temas. Com a base teórica identificada, procurou-se a partir de um questionário realizar a coleta de dados. Para a apropriação da relação entre os dois temas nesta pesquisa, utilizou-se da análise fatorial confirmatória e da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A pesquisa sugere que as empresas têm dado cada vez mais atenção aos Aspectos do Ambiente, em especial à obtenção de informações de aspectos tecnológicos, por exemplo, a modernização de processos internos tão presentes nas organizações. Percebe-se a importância na atualização do catálogo de produtos/serviços a fim de não perder mercado, aspectos regulatórios e econômicos, tendo em vista a constante mudança nestes setores e a preocupação com itens essenciais na prestação de serviços, visto que esta foi a da maioria dos respondentes. Seguindo esta linha, Gimenez (1998) diz que a decisão de uma direção estratégica pode ser definida como a forma como os gestores interpretam o ambiente competitivo, ou seja, a visão que os gestores estão tendo do ambiente naquele momento e que os leva a decidir por qual caminho seguir para que os objetivos da organização sejam atingidos.

O fato de os gestores analisados estarem reconhecendo os aspectos do ambiente como importantes para a gestão do seu negócio vai ao encontro de Astley e Van de Ven (2007), que apontam que o gestor deve perceber, processar e responder ao ambiente instável e promover a adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, para garantir-lhe sobrevivência e eficácia.

Na Dimensão Capacidades Dinâmicas, o destaque ficou no fator Transferência. De todos os fatores apresentados aos respondentes, acredita-se que há uma preocupação maior com o fator transferência de

conhecimento. Zahra e George (2002) concordam com Cohen e Levinthal (1990) sobre o fato de que o compartilhamento de informações no meio interno é decisivo na capacidade de absorção. Afirmam também que é por meio da comunicação que se incorporam objetivos organizacionais, reforçando novamente a importância dos recursos internos, como pessoas, que transferem, internalizam e convertem este conhecimento.

Quando mensurada a relação entre os dois temas, foi possível identificar um nível importante de influência entre eles. Avaliando a influência da dimensão Monitoramento do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas, demonstrou influência de 78% nas empresas de micro, pequeno e médio porte de uma determinada região do sul do Brasil.

Desta forma, pode-se entender que, se aquelas organizações respondentes que monitoram o ambiente onde se encontram inseridas tendem a desenvolver capacidades dinâmicas, conseqüentemente pode haver maior propensão à criação de vantagem competitiva nas empresas e melhor adaptação das mesmas as constantes transformações do mercado atual.

Como limitação, salienta-se que o estudo focalizou-se somente em uma região do país (região sul), não podendo ser generalizado para abrangência em nível nacional.

Recomendam-se novos estudos que testem as dimensões Monitoramento do Ambiente, Capacidades Dinâmicas no segmento de Manufatura para possível comparação com os resultados deste estudo. Sugere-se também a replicação do instrumento utilizado em organizações de grande porte, a fim de identificar se os fatores analisados para cada uma das dimensões são percebidos. Tendo como Dimensões o Monitoramento do Ambiente e as Capacidades Dinâmicas, é implícita a presença de atores essenciais, ou seja, Capacidade de Gestão dos *stakeholders*. Sugere-se, então, a inclusão desse como uma terceira dimensão moderadora da relação entre Monitoramento do Ambiente e Capacidades Dinâmicas.

Referências

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: MacMillan, 1967.
- ANALOU, F; KARAMI, A. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710210430281>. Acesso em: 11 set 2016.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy** (3rd). Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1987.
- ARAÚJO, D. L. A; BATAGLIA, W; POPADIUK, S; FLORES, E. M; COTI-ZELATI, P. E. Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Absorção e Desempenho Operacional: Uma Proposta de Modelo Teórico Aplicado para Distribuidoras e Terminais de Combustíveis no Complexo Industrial Portuário de Suape, PE. In: ANPAD – Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXVIII, 2014. Rio de Janeiro/ RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, Anpad 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1094.pdf. Acesso em 09 out.2017.
- ASTLEY, G; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983. Disponível em: <https://julioandrade.wikispaces.com/file/>

[view/Astley_De_Ven_debates.pdf](#). Acesso em: 10 set. 2016.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Monitoramento do Ambiente concorrencial na indústria metal-mecânica da região de Caxias do Sul (RS). In: ANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXII, 1998: Foz do Iguaçu, PR. **Anais eletrônicos**. Foz do Iguaçu, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-12.pdf>. Acesso em: 09 out.2017.

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

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

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000. Disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-59282627/competing-effectively-environmental-scanning-competitive>. Acesso em: 09 out.2017.

SEBRAE-NA/DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em 04.ago.2017.

BOSH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, 1999. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2640317?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 14 out 2017.

CANCELLIER, E. L. P. L.; SALUM, A. R. C. Monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, n. 3, p. 56-77, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79226>. Acesso em: 20 jun.2016.

CANCELLIER, E.L.P.de L; BLAGESKI JR, E.J; ROSSETTO, C.P.R. Environmental, Scanning, Strategic behavior and performance in small companies. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.11, n.3 p.611-628, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752014000300611. Acesso em: 10 mai.2016.

CANCELLIER, E. L. P. L.; JUNIOR, E. J. B. Comportamento Estratégico, Monitoramento do Ambiente, Características Organizacionais e Desempenho em empresas de Pequeno Porte. In: ANPAD- Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXIII, 2009. São Paulo/SP. **Anais eletrônicos**. São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2669.pdf>. Acesso em: 09 out.2017.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v.28, n.2-3, p. 127-168, 2003. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000277>. Acesso em: 02. nov.2017.

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economics Journal**. v. 99, p. 569-596, 1989. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2233763?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 02 nov. 2017.

COHEN, M.D.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v.35, p.128-152, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393553>. Acesso em: 02 nov.2017.

COOL, K; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic**

Management Journal, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories, **Journal of Management Accounting**, v.8, s.n, p.1 -35, 1996. Disponível em: http://www.academia.edu/9033513/Managerial_Accounting_Research_the_contributions_of_organizational_and_sociological_theories. Acesso em: 02 nov.2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v.9, n.2, p. 123-139, 1988. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250090204/abstract>. Acesso em: 02 nov.2017.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p. 1504-1511, 1989. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/885d/ad2d774a306e181d9ae3f325cf0776f53167.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DOLLINGER, M. J. Environmental contacts and financial performance of the small firm. **Journal of Small Business Management**, v.23, n.1, p. 24-30, 1985. Disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-3578943/environmental-contacts-and-financial-performances>. Acesso em: 02 nov. 2017.

ESPEJO, M. M. S. B. Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – **Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação Entre Abordagens da Estratégia em Organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.25, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302002000300006. Acesso em: 02 nov. 2017.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100003. Acesso em: 02 nov.2017.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2168>. Acesso em: 02 nov.2017.

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

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

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696399000029>. Acesso em: 04 out.2016.

LAWRENCE, P.R; LORSCH, J.W. **As empresa e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEAMED, E.; CHRISTENSE, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. **Business Policy: Text and Cases**. Irwin, Homewood, IL, 1969. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=35634>. Acesso em: 02 nov.2017.

MACHADO, M. M. **Aprendizagem Organizacional e sua relação com o Desempenho em Inovação de Produtos moderada pelas Capacidades Dinâmicas**. 2015. 339 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

MAY, R. C.; STEWART JR., W. H.; SWEET, R. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. **Academy of Management Journal**, v.43, n. 3, p. 403-427, 2000. Disponível em: <http://amj.aom.org/content/43/3/403.abstract>. Acesso em: 04 set.2017.

MCGEE, J. E.; SAWYER, O. O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p. 385-401, 2003. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-627X.00089/abstract>. Acesso em: 10 mai.2017.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. s.n, n. 5, p. 1-67, 1988. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000208&pid=S1415-655200100030000300013&lng=pt. Acesso em: 02 nov.2017.

MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. **Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil**. In: CONGRESSO USP – Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade, I, 2004. São Paulo/SP. **Anais eletrônicos...** São Paulo, Congresso USP, 2004. Disponível em: http://www.congress USP.fipecafi.org/anais/artigos12004/an_resumo.asp?cod_trabalho=418. Acesso em: 02 nov.2017.

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.; YANES-ESTÉVEZ, V. Environmental scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 260-276, 2010. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741011022617>. Acesso em: 02 nov.2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; E.HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OZAKI, A. M.; DEL REY, A.; ALMEIDA, F. C. Radar de Monitoramento Tecnológico: Uma ferramenta de interpretação de sinais fracos para identificação de surpresas estratégicas. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXXV, 2010. Vitória/ES. **Anais eletrônicos**. Vitória, ES 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/simposio128.pdf>. Acesso em 09 out. 2017.

PELAEZ, V.; AQUINO, D.; HOFMANN, R. M.; MELO, M. F. Análise de Capacidade Dinâmica na Indústria de Máquinas para Madeira: estudos de caso. Rio de Janeiro: **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 2, p. 341-370, 2009. Disponível em: <http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/387>. Acesso em: 02 nov. 2017.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, London, 1959.

PETTUS, M. L.; KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. **Int. J. Strategic Change Management**, v.1, n. 3, 2009. Disponível em:

<http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSCM.2009.024509>. Acesso em 02 nov. 2017.

- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e Dinâmica da Inovação: impressões a partir da indústria gaúcha. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXVIII, 2014. Belo Horizonte/BH. **Anais eletrônicos**. Horizonte/BH 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/simposio128.pdf>. Acesso em 09 out. 2017.
- REID, G. C.; SMITH, J. A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 427- 450, 2000. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500500901409>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2011000100013&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 02 nov. 2017.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SAWYERR, O. O.; MCGEE J.; PETERSON, M. Perceived uncertainty and firm performance in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 3, p. 269-290, 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02662426030213002>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy, **The RAND Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2555656?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso: 02 nov. 2017.
- SHARMA, S.; ARAGON-CORREA, J. A.; RUEDA-MANZANARES, A. The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, n. 24, p. 268–283, 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.35/abstract>. Acesso em: 02 nov.2017.
- SHUEN, A. Technology sourcing and learning strategies in the semiconductor industry, unpublished Ph.D. Dissertation. University of California: Berkeley, 1994. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, p. 83-106, 2008. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.2008.32.issue-1/issuetoc>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management International Review**, v. 33, n. 3, p. 271-286, 1993. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/40228161?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 02 nov. 2017
- 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://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf. Acesso em: 02 nov. 2017.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; CAMARGO, M. E.; BITTENCOURT, C. C. Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas: um Estudo Quali-Quantitativo em Ambiente de Incubadora e Parque Tecnológico. In: ANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXVIII, 2014. Rio de Janeiro/ RJ. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GCT207.pdf. Acesso em: 09 out. 2017.

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; PUFFAL, D. P.; BITTENCOURT, C. C. Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um Estudo Exploratório no Parque Tecnológico VALETEC. In: ANPAD- Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXVII, 2013. Rio de Janeiro/ RJ. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GCT1530.pdf. Acesso em: 09 out. 2017.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32778/compreendendo-as-capacidades-dinamicas-a-partir-de-seus-antecedentes--processos-e-resultados>. Acesso em: 02 nov. 2017.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budget controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting Organization & Society**, v. 25, n. s.n, p. 609-622, 2000. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c2da/39850d6bd157e55c68dff1638263db130649.pdf>. Acesso em: 02 nov.2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International journal of management reviews**, v.9, n31, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/591eb589-5df7-45b1-89e0-6ed34222d85d/1/Wang%20C%20IJMR%20final.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

WENERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>. Acesso em: 02 nov.2017

ZANDER, U; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995. Disponível em: https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/1995_OrgSci_Zander_Kogut.pdf. Acesso em: 02 nov. 2017.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, 147–151, 2002. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.13.2.147.90>. Acesso em: 02 nov. 2017.