




## As capacidades dinâmicas na adaptação do modelo de negócio das academias e ginásios de fitness após um contexto externo disruptivo: um estudo exploratório

*Dynamic capabilities in adapting the business model of gyms and fitness gyms after a disruptive external context: an exploratory study*

*Capacidades dinâmicas en la adaptación del modelo de negocio de gimnasios y centros de fitness tras un contexto externo disruptivo: un estudio exploratorio*

**Marco Arraya** , Graduate School of Business Leadership (SBL) | University of South Africa, Pretória, South Africa - [marco@arraya.net](mailto:marco@arraya.net)

### Resumo

Este estudo investiga quais as capacidades dinâmicas preferidas dos gestores de academias e ginásios de fitness na adaptação do modelo de negócio ao evento externo e disruptivo COVID-19. Simultaneamente, verifica a plausibilidade da definição de capacidade dinâmica de Barreto (2010) como pressuposto racional na seleção de capacidades. O nosso cenário empírico utilizou um inquérito transversal onde a percepção de 77 gestores identifica a importância de 18 capacidades dinâmicas. As ferramentas estatísticas utilizadas foram o “consenso” e regressão linear múltipla. Os resultados sugerem (1) que a definição de Barreto tem validade empírica, age como um sistema dinâmico e é plausível para a seleção de capacidades dinâmicas; (2) que o método racional de escolha de capacidades é uma importante fonte estratégica na adaptação do modelo de negócio; (3) que o binómio definição de Barreto e método racional de escolha é um método adequado de escrutínio de capacidades dinâmicas; e (4) que algumas capacidades estão condicionadas à mediação ou moderação de outras capacidades para influenciarem o desempenho. Por último, o estudo abre novas linhas de investigação, como por exemplo, sobre o método racional de escolha de capacidades dinâmicas na ótica da criação de valor.

**Palavras chave:** Capacidades Dinâmicas, Racionalidade, Modelo Negócio.

### Abstract

Our study investigates the preferred dynamic capabilities of gym and fitness gym managers in adapting their business model to the disruptive external event COVID-19. At the same time, it verifies the plausibility of Barreto's (2010) definition of dynamic capability as a rational assumption in selecting capabilities. Our empirical scenario used a cross-sectional survey where the perception of 77 managers identified the importance of 18 dynamic capabilities. The statistical tools used were “consensus” and multiple linear regression. The results suggest (1) that Barreto's definition has empirical validity, acts as a dynamic system, and is plausible for selecting dynamic capabilities; (2) the rational method of choosing capabilities is an essential strategic source in adapting the business model; (3) the binomial Barreto's definition and rational method of choice is an adequate method of scrutinizing dynamic capabilities; (4) some capabilities are conditional on mediating or moderating other capabilities to influence performance. Finally, the study opens new lines of investigation, for example, on the rational method of choosing dynamic capabilities from the value creation perspective.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Rationality, Business Model.

### Resumén

Nuestro estudio investiga cuáles son las capacidades dinámicas preferidas de los gerentes de gimnasios y gimnasios para adaptar su modelo de negocio al evento externo disruptivo COVID-19. Al mismo tiempo,



verifica la plausibilidad de la definición de capacidad dinámica de Barreto (2010) como un supuesto racional en la selección de capacidades. Nuestro escenario empírico utilizó una encuesta transversal donde la percepción de 77 gerentes identifica la importancia de 18 capacidades dinámicas. Las herramientas estadísticas utilizadas fueron el “consenso” y la regresión lineal múltiple. Los resultados sugieren (1) que la definición de Barreto tiene validez empírica, actúa como un sistema dinámico y es plausible para la selección de capacidades dinámicas; (2) que el método racional de elección de capacidades es una fuente estratégica importante en la adaptación del modelo de negocio; (3) que la definición binomial de Barreto y el método racional de elección es un método adecuado para examinar las capacidades dinámicas; y (4) que algunas capacidades están condicionadas a la mediación o moderación de otras capacidades para influir en el rendimiento. Finalmente, el estudio abre nuevas líneas de investigación, por ejemplo, sobre el método racional de elección de capacidades dinámicas desde la perspectiva de la creación de valor.

**Palabras clave:** Capacidades Dinámicas, Racionalidad, Modelo de Negocio.

## Introdução

A pandemia COVID-19, provocou um acontecimento disruptivo para a indústria relacionada com a atividade física e desportiva, desde a potencial perda de empregos para todas as pessoas que estão em indústrias relacionadas com os serviços desportivos e de lazer devido ao encerramento de ginásios, piscinas, estúdios de dança e *fitness*, entre muitos outros. Até ao impacto social, onde a prática desportiva ou física proporciona uma rotina na vida das pessoas, pontuando o trabalho, o lazer, e fomentando os laços sociais entre familiares, amigos e grupos (Parnell, Bond, Widdop, & Cockayne, 2020).

Um estudo publicado pelo Public Health England (2021) revelou que a pandemia alterou os comportamentos das pessoas tornando-as menos saudáveis face a 2020. Em relação á população jovem um estudo da Sport England (2021) refere que 55% praticou exercício abaixo do nível recomendado (60 minutos/dias), e 31% abaixo dos 30 minutos. Em Portugal as academias e ginásios de *fitness* (AGF) perderam desde o início da pandemia 223 mil praticantes e a faturação registou quebras históricas (Pereira, 2022).

Neste artigo, focamo-nos na probabilidade das capacidades dinâmicas (CDs) contribuírem para a adaptação e desenvolvimento de uma “rota de crescimento” do modelo de negócio (MN) das AGFs. Tendo em conta que o modelo de negócio é um conceito que junta a empresa os *stakeholders* ao mercado, e que privilegia a criação de valor como um acontecimento entre a oferta e a procura (Amit & Zott, 2021), a seleção de CDs que adaptam e desenvolvem o modelo de negócio das AGFs é justificada.

Neste estudo seguimos dois conceitos importantes: (i) a Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD), em que consideramos a definição de CDs de Barreto (2010) com as suas quatro dimensões; e (ii) consideramos também a importância da teoria da escolha racional como determinante essencial na seleção das CDS a implementar na AGF. Assim, perante a disrupção provocada pela pandemia os objetivos desta investigação são responder ás seguintes perguntas: (1) quais as capacidades dinâmicas com maior probabilidade de adaptarem o modelo de negócio das academias e ginásios de *fitness*? e, (2) qual a plausibilidade da definição de capacidade dinâmica de Barreto (2010) como pressuposto racional na seleção de capacidades dinâmicas?

O nosso cenário empírico são as AGFs portuguesas. Utilizámos como fonte de dados um inquérito transversal onde a perceção de 77 inquiridos identifica a importância de 18 capacidades dinâmicas (Arraya, 2021) na adaptação do MN das AGFs.

Este estudo faz várias contribuições para o campo da gestão estratégica e em especial da VCD. Em primeiro lugar, contribuímos com conhecimento empírico para a compreensão da definição de Barreto (2010) como um construto agregado, que age como um sistema dinâmico e tem impacto no desempenho das AGFs. Ao testarmos a definição de Barreto onde as CDs se interligam e potenciam, desenvolveu-se uma compreensão mais profundada deste construto



multidimensional, das relações entre as quatro dimensões e o impacto no desempenho organizacional. Assim, a definição de Barreto é um pressuposto racional plausível no método de seleção de CDs na adaptação do MN das AGFs. Em segundo lugar, o nosso estudo revela que o método racional de escolha de CDs é uma importante fonte estratégica, agnóstica ao desempenho, com influência na adaptação do MN e aumento das probabilidades de sucesso. Em terceiro lugar, o resultado empírico confirma a necessidade de algumas CDs em associarem-se a capacidades mediadoras/moderadoras para influenciarem o desempenho. Em quarto lugar, o estudo apresenta implicações práticas importantes para os gestores das AGFs. Os resultados indicam que os efeitos das CDs no desempenho podem ser diretos ou indiretos, tornando necessário um reforço na observação de capacidades que tenham efeitos mediadores/moderadores. Outra implicação importante é o gestor seguir o binómio “definição de Barreto e método racional de escolha” no momento de seleção das CDs, o qual deve ser o garante da seleção de CDs cumprir os pressupostos essenciais do MN na criação de valor e desempenho superior. Por último, o estudo abre novas linhas de investigação, como por exemplo, sobre o método racional de escolha de CDs na ótica da criação de valor. Embora a intuição empresarial seja importante, a construção de métodos racionais de decisão de escolha de CDs aumentará a probabilidade de sucesso das organizações.

No que diz respeito á estrutura deste trabalho, após a Introdução a secção dois apresenta a Revisão da Literatura, enquanto a secção três centra-se na Metodologia. A secção quatro discute os Resultados, e a secção cinco realça a Discussão e as Implicações. A secção seis fornece as Conclusões e a secção sete fornece as Limitações e futuras linhas de investigação. Terminamos com a Bibliografia.

## Revisão da literatura

As AGFs para corresponderem ás expectativas dos seus *stakeholders* têm de criar um MN, desenvolver CDs e capacidades operacionais em coerência com a estratégia corporativa (Barreto, 2010; Teece, 2018).

O MN é um sistema complexo adaptativo<sup>i</sup> que descreve a lógica de como uma organização cria, entrega, recolhe informação, captura valor e reinicia o ciclo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Liga os recursos internos, capacidades, processos e rotinas, com o mercado alvo, clientes e outros *stakeholders*, e articula a execução da estratégia na procura de lucros e prosperidade (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Zott & Amit, 2010) e recolhe informação para se realimentar e adaptar às exigências diárias e oportunidades futuras (McGrath, 2019). Em termos práticos, tendo em consideração as AGFs, o MN tem uma relação dinâmica com os clientes, procura recursos específicos —treinadores, *staff*, infraestruturas, etc.; desenvolve-os com a ajuda de recursos e capacidades internas —humanos e tecnológicos— e cria as condições operacionais para lançá-los como oferta comercial. Como o MN existe para proporcionar valor aos *stakeholders*, os principais desafios que os gestores das AGF enfrentam hoje é recriar e inovar continuamente os processos e rotinas organizacionais para uma rápida adaptação às alterações ambientais, pressões competitivas e melhoria financeira (Jacobides & Reeves, 2020; Teece, 2018). Por outro lado, estudos recentes sugerem que as mudanças no MN são impulsionadas pela oportunidade e têm um impacto benéfico no desempenho da empresa (Kirtley & O'Mahony, 2020; Pillai, Goldfarb, & Kirsch, 2020). Como referem Bjork e Bjork (2014) necessitamos de dificuldades e de desafios motivadores para melhorar as nossas competências e passar a um novo nível. Assim, a adaptação do MN não deve ser considerada uma fragilidade, mas sim, como uma forma de criar um melhor ajuste num mercado em evolução (Denoo, Yli-Renko, & Clarysse, 2022).

As capacidades são complexas, consistem na criação, implementação, coordenação e combinação de processos, rotinas, conhecimento, habilidades, comportamentos e recursos<sup>ii</sup> organizacionais que estão incorporados na organização e que podem criar um desempenho superior<sup>iii</sup> (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2011). As capacidades operacionais permitem às



AGF realizar continuamente uma atividade, para apoiar os serviços existentes em toda a sua cadeia de valor (Leinwand & Mainardi, 2011) para o segmento alvo (Protogerou et al, 2011).

As CDs representam a capacidade da AGF para criar, ampliar ou modificar propositadamente a sua base de recursos (Helfat et al., 2007). As CDs assentam em atividades coletivas dentro da AGF que alteram a forma desta encarar o mercado e promovem mudanças economicamente significativas (Lin & Wu, 2014). Assim, as CDs vão além das melhores práticas e da aptidão técnica (Lin & Wu, 2014), procuram a aptidão evolutiva modificando os recursos e as capacidades organizacionais existentes ou desenvolvem novos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Realce para o facto da forma como uma CDs realiza uma atividade poder variar entre AGFs, e da CDs *per se* não induzir o desempenho organizacional (Baía & Ferreira, 2019). Pois, é a gestão de várias CDs que permite a organização obter benefícios superiores relacionados com o desempenho (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Neste âmbito, as CDs fazem as coisas certas no momento certo, com base no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, rotinas, métodos únicos de orquestração de gestão, uma cultura organizacional forte e orientada para a mudança e mercado alvo, e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e oportunidades tecnológicas (Teece, 2014). Em suma, as CDs servem de ponte entre o presente e o futuro. Na ausência de CDs, uma organização encontra-se presa no dia-a-dia e provavelmente será profundamente perturbada pela mudança (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Neste trabalho seguimos a definição de CDs de Barreto (2010, p. 271) "*uma capacidade dinâmica é o potencial da organização para resolver sistematicamente problemas, formados pela sua propensão para sentir oportunidades e ameaças, tomar decisões atempadamente e orientadas para o mercado, e alterar a sua base de recursos*"<sup>iv</sup>. A escolha desta definição deve-se a dois motivos: (i) ao seu nível da complexidade, ou seja, existe nela uma perspetiva holística baseada num construto agregado com quatro dimensões que age como um sistema dinâmico<sup>v</sup> e tenta resolver os problemas de forma estruturada e persistente de acordo com o perfil da organização e do mercado; e (ii) tenta resolver o "paradoxo das semelhanças", isto é, a integração da existência de semelhanças entre capacidades dinâmicas nas organizações e simultaneamente a sua influência no desempenho organizacional.

Apresente-se as quatro dimensões no âmbito da adaptação do MN das AGF:

"*Propensão para sentir oportunidades e ameaças*". Ameaças e oportunidades são duas sub-dimensões que podem afetar o desempenho da AGF, porque são condições que estão fora do seu controlo direto, e estão associadas à urgência, dificuldade e alto risco (Morris, 2005). As ameaças surgem quando as condições do mercado põem em perigo a integridade social e económica da AGF, oportunidades surgem quando esta pode aproveitar as condições do seu ambiente interno para formular e implementar estratégias que lhe permitam ganhar mercado e mais valias económicas. As diversas CDs representam a habilidade para identificar a necessidade e oportunidade de mudança, ou uma ameaça e agir. Esta dimensão alinha-se com o argumento das CDs discernirem oportunidades inovadoras, tais como sucessos inesperados e falhas inesperadas, incongruências, mudanças na indústria e estruturas de mercado, alterações nas necessidades dos consumidores, alterações no significado e perceção e novos conhecimentos (Teece, 2007).

"*Propensão para tomar decisões em tempo*". A tomada de decisão é a capacidade de escolher qual o cenário a considerar e soluções que merecem ser executadas para se cumprir a adaptação da AGF (Ulrich & Smallwood, 2004), e, é um aspeto vital para a sobrevivência e desenvolvimento em mercados altamente competitivos (Al-Zhrani, 2010) como é o caso da indústria do desporto e lazer. Isto significa que decidir e executar a estratégia no devido tempo, pode permitir um desempenho superior à concorrência (Fainshmidt, Wenger, Pezeshkan, & Mallon, 2018).

"*Propensão para tomar decisões orientadas para o mercado*". As organizações orientadas para o mercado têm uma cultura onde o cliente/utente é central na estratégia e nas operações, pois, colaboram na avaliação das ameaças e oportunidades e tem um impacto positivo no desempenho (Kumar, Subramanian, & Strandholm, 2011).



"*Propensão para alterar a base de recursos*". A interação contínua com o mercado conduz a utilizações novas ou modificadas dos recursos e capacidades (Laaksonen & Peltoniemi, 2016). Ou seja, a capacidade de reconfiguração — que significa a competência em manter a competitividade — melhorando, combinando, protegendo, reconfigurando recursos organizacionais, intangíveis ou/ tangíveis e implementando um curso de ação crucial para se concretizarem mudanças baseadas em recursos e capacidades (Teece, 2007).

Como referido as CDs permitem a AGF adaptar-se adequadamente e oportunamente a alterações externas combinando a renovação e desenvolvimento de diversas capacidades. A adaptação do MN da AGF reside nas capacidades diferenciadoras que motivam as pessoas a usarem o seu serviço e da dificuldade dos seus concorrentes em imitá-las. Como já mencionado, uma AGF raramente poderá escorar o desempenho superior numa única capacidade. Geralmente é uma combinação de capacidades, que fazem “a máquina organizacional” funcionar (Teece, 2007). Leinwand e Mainardi (2011) reforçam o pensamento de Teece e mencionam que o ideal é existir um sistema de três a seis capacidades interligadas que ao trabalharem em conjunto criam a diferença face aos concorrentes.

Sendo um sistema de CDs —concretamente um sistema adaptativo complexo construído em capacidades, evolutivo, que é usado sem medo do erro para compreender, prever e criar respostas a um mercado que está em constante mudança, reorganização e progresso ao longo do tempo— o gestor terá então que tomar alguma decisão para selecionar quais as CDs que potencialmente melhor abordam as circunstâncias da AGF. A tomada de decisão é um método de escolha entre uma série de alternativas para alcançar um resultado desejado (Eisenfuhr, 2011), que apresenta três elementos-chave: (i) a tomada de decisão envolve fazer uma escolha de várias opções; (ii) a tomada de decisão é um método que envolve mais do que simplesmente uma escolha final entre alternativas, pois, deve considerar a especificidade e individualidade da AGF (Arraya, 2014); e (iii) o resultado desejado mencionado na definição envolve um propósito ou alvo resultante da atividade mental em que o decisor se envolve para chegar a uma decisão final (Binmore, 2008).

Neste trabalho, consideramos que o gestor da AGF como decisor é cognitivamente racional seguindo a teoria da escolha racional. Esta teoria pressupõe que no método de tomada de decisão diversas alternativas são racionalizadas entre si, analisando benefícios e custos, e a alternativa com a maior utilidade é escolhida (Becker, 1976; Binmore, 2008; Rubinstein, 1998). Aplicada à seleção de capacidades dinâmicas na AGF a teoria da escolha racional considera as CDs como atributos que se esforçam para maximizar a utilidade dos recursos e capacidades operacionais na entrega de valor aos *stakeholders*, e a decisão do gestor pela melhor seleção é determinada pelas suas capacidades cognitivas, força de vontade, especificidades da CDs, critérios de decisão, considerações custo-benefício, implementação, entre outras; ou seja, é puramente racional (Binmore, 2008; Rubinstein, 1998; Towler, 2010).

A qualidade das decisões tomadas é um fator predominante na forma como o cliente, por exemplo, vê o desempenho de um instrutor a orientar uma sessão de treino, ou como esse mesmo instrutor vê o desempenho do gestor da AGF. Além disso, a tomada de decisão do gestor afeta o desempenho da AGF e o bem-estar dos seus *stakeholders*: clientes, instrutores, fornecedores, entre outros.

## Metodologia

O desenho da pesquisa é exploratório, quantitativo, transversal e o instrumento selecionado foi o inquérito autoadministrado com distribuição *on-line*. O instrumento e os procedimentos da recolha de informação seguiram Arraya (2014, 2021), a escolha deste instrumento deve-se ao facto de estar em conformidade com as dimensões da definição de Barreto (2010). Conforme Tabela 1.



**Tabela 1.** Dimensões, capacidades dinâmicas, autores e itens

<b>Dimensão Barreto (2010)</b>	<b>Capacidade Dinâmica</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Item</b>
“[...] propensão em captar as oportunidades e ameaças [...]”	Capacidade de Monitorizar Ameaças e Oportunidades	Teece, Pierce & Boerner (2002) Denrell, Fang & Winter (2003)	Capacidade de Monitorizar Ameaças e Oportunidades
	Alianças / Parcerias	Liao, Kickul, & Ma (2009) Simon (2010)	Alianças / Parcerias
	Habilidade em alterar negócios via aquisições, crescimento orgânico e alianças estratégicas	Eisenhardt & Martin (2000) Helfat <i>et al.</i> (2007)	Permanente atenção a decisões que criam valor
	Flexibilidade tecnológica	Simon (2010)	Flexibilidade tecnológica
	Pesquisa e desenvolvimento	Helfat & Peteraf (2003)	Desenvolvimento de produtos
“[...] tomar decisões em tempo [...]”	Liderança	Rosenbloom (2000) Simon (2010)	Liderança
	Gestão Projeto	Eisenhardt & Martin (2000)	As decisões tomadas pela gestão têm conteúdo útil
	Lançamento novos produtos / serviços	Eisenhardt & Martin (2000)	Lançamento de novas ofertas
	Execução		Execução
	Decisão estratégica	Simon (2010)	Decisão estratégica
	Mudança organizacional	Rindova & Kotha (2001)	As grandes decisões têm um caminho claro e inequívoco
“[...] tomar decisões orientadas para o mercado [...]”	Orientação para o mercado	Helfat <i>et al.</i> 2007 Eisenhardt & Martin (2000)	Orientação para o mercado
	Cultura Organizacional	Simon (2010)	Cultura organizacional
“[...] mudar a sua base de recursos.”	Aprendizagem organizacional	Zollo & Winter (2002)	Aquisição conhecimento
	Habilidade em renovar recursos e capacidades	Teece <i>et al.</i> (1997)	Renovação de recursos e capacidades
	Alocação de recursos e capacidades	Eisenhardt & Martin (2000)	Reafectação de recursos e capacidades
	Trabalho em equipa	Simon (2010)	Trabalho em equipa
	Capacidade de alterar competências	Simon (2010)	Capacidade de alterar competências



Contudo, em plena crise disruptiva (Abril, 2021) adaptou-se a pergunta base para “na sua percepção qual a importância das seguintes capacidades na adaptação do modelo de negócio do ginásio ou academia em que trabalha após a pandemia”. O instrumento utiliza uma escala do tipo Likert ancorada por “totalmente sem importância (1)” e “(5) de extrema importância”.

A pesquisa foi conduzida junto de membros portugueses de diversos grupos de gestão de desporto da rede social LinkedIn (Arraya, 2014). O questionário foi distribuído a 1584 pessoas, que tinham obrigatoriamente que exercer funções de gestão ou direção técnica em academias ou ginásios portugueses. Após a seleção e validação, 77 pessoas atendiam aos requisitos da pesquisa sendo 22 mulheres e 51 homens, a média e idade 42,50 (DP=11,29), as habilitações literárias em termos globais com 12ºano 19 inquiridos, licenciatura 42 e grau de mestre 16. Inquiridos com responsabilidade de apoio à gestão 23, gestor 29, direção técnica 11, e “outros” 14.

Segundo De Winter, Dodou e Wieringa (2009) uma amostra superior a 50 pessoas é suficiente para satisfazer as premissas desta investigação, no entanto, seguiu-se o *software* G\*Power 3.1.9.7 que indica para se obter um erro de 0,15 e uma potência de 0,95, são necessários 74 respondentes (Faul, Erdfelder, Buchner, e Lang, 2009).

Para análise dos dados e avaliação da percepção dos respondentes no que se refere á questão de pesquisa, utilizou-se a média, desvio padrão e a técnica estatística de consenso (Cns) (Tastle & Wierman, 2010). Técnica que analisa se a opinião dos respondentes é semelhante, ou seja, se a opinião de um grupo de respondentes age como um todo. Permitindo ainda uma pontuação individual para cada item (Tastle & Wierman, 2010). A fórmula de cálculo e interpretação do consenso é apresentada abaixo.

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

Em que:  $X$  é uma variável ordinal (questão);  $p_i$  é o percentual associado a cada  $X_i$ ;  $d_x$  é a amplitude da escala, e  $\mu_x$  é a média (Tastle & Wierman, 2010).

De acordo com a interpretação do consenso, proposta por Tastle & Wierman (2010), este pode variar de muito forte (> 90%), forte (80% - 90%), moderado (60% - 80%), equilibrado (40% - 60%), dissenso moderado (20% - 40%), forte (10% - 20%) ou muito forte (< 10%), o que demonstra que os respondentes não subscvem com as respostas.

Esta pesquisa emprega a Análise de Componentes Principais (ACP) utilizando análise paralela e rotação oblíqua promax; posteriormente a Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando análise paralela, análise factorial do eixo principal com rotação oblíqua promax procedimentos sugeridos por Frias-Navarro e Soler (2012) para avaliar a dimensionalidade das escalas do questionário que medem variáveis latentes subjacentes (Baglin, 2014).

Nas ciências sociais a análise de regressão múltipla é uma técnica proeminente que ajuda os pesquisadores a saber como a variável dependente muda em relação às mudanças nas variáveis independentes. Ou seja, este estudo prevê e estabelece uma relação causal entre o desempenho anterior à pandemia —variável dependente— e o impacto de cada umas das 11 capacidades dinâmicas —variáveis independentes— que registam um *score* de consenso >3.

Os resultados foram importados através de um ficheiro Microsoft Excel e posteriormente testados no programa JASP 0.16. O questionário decorreu entre Abril e Maio de 2021.



## Análise de dados e Resultados

Os dados foram analisados em três passos. Em primeiro lugar, as estatísticas descritivas de todos os itens foram calculadas para uma primeira análise da sua distribuição onde de acordo com o erro padrão da assimetria (*skewness*) = 0.281 e da curtose (*kurtosis*) = 0.555 em que é importante ambas terem valores inferiores a duas vezes o erro padrão. Verifica-se que não existe problema da distribuição normal (Hill & Hill, 2009), também se calculou o consenso. Conforme Tabela 2.

**Tabela 2.** Estatística descritiva e Consenso (Cns)

Item	Cronbach's $\alpha$	Mean	SD	Skewness	Kurtosis	Cns	Score
Monitorizar Ameaças e Oportunidades	0.974	3.438	1.014	-0.658	-0.401	88.96%	3.059
Alianças / Parcerias	0.975	3.521	1.094	-0.220	-0.813	87.73%	3.088
Habilidade em alterar negócios	0.974	3.425	0.999	-0.395	-0.430	89.19%	3.055
Flexibilidade tecnológica	0.975	3.301	1.009	0.010	-0.339	88.91%	2.935
Pesquisa e desenvolvimento	0.975	3.068	1.045	-0.410	-0.317	89.48%	2.746
Liderança	0.974	3.603	1.077	0.099	-0.350	88.09%	3.173
Gestão Projeto	0.974	3.548	1.068	-0.517	-0.123	88.14%	3.127
Lançamento novos produtos / serviços	0.975	3.315	0.998	-0.526	-0.241	89.39%	2.963
Execução	0.975	3.726	0.976	-0.404	-0.160	89.74%	3.344
Decisão estratégica	0.974	3.795	1.105	-0.381	-0.506	87.79%	3.331
Mudança organizacional	0.974	3.753	1.143	-0.143	-0.631	87.17%	3.009
Orientação para o mercado	0.976	3.453	1.103	-0.333	-0.299	87.49%	3.284
Cultura organizacional	0.974	3.356	1.072	-0.514	-0.269	88.33%	2.964
Aprendizagem organizacional	0.974	3.466	1.029	-0.471	-0.359	88.75%	3.076
Habilidade em renovar recursos e capacidades	0.974	3.301	1.037	-0.404	-0.780	88.73%	2.929
Alocação de recursos e capacidades	0.974	3.192	1.009	-0.232	-0.326	89.36%	2.852
Trabalho em equipa	0.975	3.726	1.071	-0.414	-0.172	87.92%	3.276
Inovação via renovação de competências	0.974	3.288	1.099	-0.417	-0.206	87.92%	2.89
O desempenho global melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.975	3.616	1.138	-0.645	-0.304	87.39%	3.160
A satisfação do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.975	3.644	1.046	-0.881	0.485	88.82%	3.236
A lealdade do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.975	3.589	1.012	-0.664	-0.156	89.03%	3.195
A satisfação dos funcionários melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.975	3.315	0.998	-0.590	0.205	89.40%	2.964
A imagem institucional foi reforçada nos últimos 2-3 anos.	0.974	3.685	1.066	-0.678	0.106	88.55%	3.263





Em segundo lugar, para a extração de fatores, foi utilizada a ACP. A Tabela 3 apresenta as cargas de fator variáveis correlacionadas de um componente com as cargas dentro da “*rule of thumb*” de 0.50 (Schwab, 2012), um qui-quadrado de  $< .001$  e uma variância explicada acumulada de 65.9% o que é considerado aceitável.

**Tabela 3.** Análise dos Componentes Principais das variáveis do instrumento

Item	Componente	<i>Uniqueness</i>
Monitorizar Ameaças e Oportunidades	0.865	0.252
Alianças/Parcerias	0.793	0.371
Habilidade em alterar negócios	0.867	0.248
Flexibilidade tecnológica	0.721	0.480
Pesquisa e desenvolvimento	0.760	0.422
Liderança	0.877	0.230
Gestão Projeto	0.881	0.224
Lançamento novos produtos / serviços	0.798	0.364
Execução	0.791	0.374
Decisão estratégica	0.868	0.247
Mudança organizacional	0.830	0.312
Orientação para o mercado	0.713	0.491
Cultura organizacional	0.887	0.212
Aprendizagem organizacional	0.888	0.211
Habilidade em renovar recursos e capacidades	0.844	0.288
Alocação de recursos e capacidades	0.894	0.202
Trabalho em equipa	0.777	0.397
Inovação via renovação de competências	0.865	0.252
O desempenho global melhorou nos últimos 2-3 anos	0.693	0.520
A satisfação do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.714	0.491
A lealdade do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.782	0.388
A satisfação dos funcionários melhorou nos últimos 2-3 anos.	0.793	0.371
A imagem institucional foi reforçada nos últimos 2-3 anos.	0.817	0.333

Em terceiro lugar, a AFE foi conduzida, para confirmar se existe um único fator ou dois. Analisou-se a fatorabilidade dos 23 itens e o resultado indica dois fatores. A medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação à amostragem foi de 0,940 o que é considerado “*marvelous*”. O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo [ $\chi^2 (253) = 1868.579$ ,  $p < .001$ ]. O RMSEA foi de 0,073 apresentando um modelo aceitável. O índice Tucker-Lewis (TLI) foi de 0,936, enquanto o corte para o TLI é de 0,9. Os itens são compatíveis com a revisão de literatura feita, o fator CDs explica 65.4% da variância do modelo, enquanto o fator “desempenho” explica 72.1%. A validade ou qualidade dos itens também foi analisada e todos os carregamentos são superiores ou iguais a .403, o que é considerado aceitável (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Conforme Tabela 4.

(Espaço em branco propositadamente)

**Tabela 4.** Análise Fatorial Exploratória das variáveis do instrumento

Item	Fator 1	Fator 2	<i>Uniqueness</i>
Monitorizar Ameaças e Oportunidades	0.963		0.200
Alianças/Parcerias	0.664		0.389
Habilidade em alterar negócios	0.833		0.240
Flexibilidade tecnológica	0.776		0.468
Pesquisa e desenvolvimento	0.599		0.445
Liderança	0.939		0.191
Gestão Projeto	0.961		0.176
Lançamento novos produtos / serviços	0.641		0.384
Execução	0.675		0.391
Decisão estratégica	0.883		0.225
Mudança organizacional	0.831		0.301
Orientação para o mercado	0.403		0.501
Cultura organizacional	0.633		0.220
Aprendizagem organizacional	0.842		0.202
Habilidade em renovar recursos e capacidades	0.791		0.288
Alocação de recursos e capacidades	0.854		0.189
Trabalho em equipa	0.806		0.386
Inovação via renovação de competências	0.886		0.229
O desempenho global melhorou nos últimos 2-3 anos		0.846	0.322
A satisfação do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.		0.997	0.127
A lealdade do cliente melhorou nos últimos 2-3 anos.		0.992	0.094
A satisfação dos funcionários melhorou nos últimos 2-3 anos.		0.692	0.274
A imagem institucional foi reforçada nos últimos 2-3 anos.		0.801	0.176

Tendo em conta estes indicadores globais, a análise dos fatores foi considerada adequada para os 23 itens. No que diz respeito à consistência interna do questionário, o  $\alpha$  *cronbach* apresenta um valor 0.976, o que é considerado bom (Maroco, 2007). Não foram encontradas diferenças significativas entre género em relação a todos os itens [*Kruskal–Wallis test*, Kruskal (1952)], assim, a amostra pode ser utilizada como um todo para uma análise mais aprofundada.

Assegurada a validade das variáveis latentes usadas no instrumento, prosseguiu-se com a aplicação da análise de regressão múltipla para apurar o impacto das cinco variáveis independentes —VI— com maior *score* na variável dependente —VD— “desempenho”. O objetivo deste modelo é conhecer a capacidade preditora destas cinco VI em conjunto, considerando um desempenho organizacional mínimo igual ao da pré-pandemia.

Todavia, há a referir que a perceção dos inquiridos apresentou um consenso que medeia entre moderado e equilibrado em relação às 18 capacidades validadas, tendo 11 registado um *score* >3 num máximo de 5 (conforme Tabela 2). As cinco CDs com maior pontuação são: “execução”, “decisão estratégica” e “liderança” que integram a dimensão “[...] tomar decisões em tempo [...]”; “orientação para o mercado” que integra a dimensão “[...] tomar decisões orientadas para o mercado [...]”, e “trabalho em equipa” que integra a dimensão “[...] mudar a sua base de recursos [...]”. A primeira CDs referente à dimensão “[...] propensão em captar as oportunidades e ameaças [...]” surge em sétimo lugar — “alianças/parcerias” — o que no contexto deste trabalho se justifica, em virtude da pandemia *per si* ser uma ameaça/oportunidade.



Posteriormente, verificou-se a autocorrelação seguindo Durbin-Watson (D-W),  $d=1,961$  que é um valor aceite (Maroco, 2007). Verificou-se a multicolinearidade dos dados, com base na análise das estatísticas da colinearidade, não existindo multicolinearidade entre as 5 VI testadas, as pontuações VIF abaixo de 5 que é um valor aceite (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Pela análise ao  $R^2$  ajustado, este modelo justifica que a variabilidade do desempenho é explicada em 47.2% pela variação das VI. Contudo, só duas VI têm validade estatística: “execução” ( $\beta = 0.261$ ,  $t\text{-value} = 2.044$ ,  $p < 0.045$ ), “orientação para o mercado” ( $\beta = 0.356$ ,  $t\text{-value} = 2.960$ ,  $p < 0.004$ ). Enquanto três VI não têm validade estatística: “decisão estratégica” ( $\beta = -0.031$ ,  $t\text{-value} = -0.189$ ,  $p < 0.851$ ), “trabalho em equipa” ( $\beta = -0.010$ ,  $t\text{-value} = 0.079$ ,  $p < 0.938$ ), e “liderança” ( $\beta = 0.281$ ,  $t\text{-value} = 1.894$ ,  $p < 0.063$ ). Como tal, o modelo com estas cinco DCs predictoras do desempenho é rejeitado.

No entanto, como Leinwand e Mainardi (2011) mencionam uma única CDs é insuficiente para o bom desempenho da organização, sendo o ideal um sistema entre três a seis devidamente alinhadas. Desta forma procuramos dentro do espírito da definição de Barreto (2010) e das CDs com um  $score > 3$  a combinação com maior impacto no desempenho, e surgiu um modelo com três CDs: “habilidade em alterar negócios”, “execução” e “aprendizagem organizacional”.

Verificou-se a autocorrelação através do teste de Durbin-Watson (D-W),  $d=1.862$  valor aceite (Maroco, 2007); testou-se a multicolinearidade entre as três variáveis independentes e como as pontuações VIF situam-se abaixo de 5 estão dentro dos valores aceites (Saunders et al., 2016); e verificou-se que a estatística  $F$  tem um valor  $p < .001$ . Da análise à tabela 5, entende-se que as três CDs “orientação para o negócio” ( $\beta = 0.301$ ,  $t\text{-value} = 2.885$ ,  $p < 0.005$ ), “habilidade em alterar negócios” ( $\beta = 0.307$ ,  $t\text{-value} = 2.749$ ,  $p < 0.008$ ), e “execução” ( $\beta = 0.261$ ,  $t\text{-value} = 2.424$ ,  $p < 0.018$ ) têm significância estatística na VD desempenho. Pela análise ao  $R^2$  ajustado, este modelo justifica que a variabilidade do desempenho é explicada em 52.7% pela variação das três DCs mencionadas.

**Tabela 5.** Análise Regressão Múltipla

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aj.	RMSE			
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.958			
H <sub>1</sub>	0.739	0.547	0.527	0.659			
ANOVA   Modelo	Soma dos Quadrados		df	Média dos Quadrados	F	p	
H <sub>1</sub>	Regressão	36.163	3	12.054	27.752	< .001	
	Residual	29.971	69	0.434			
	Total	66.134	72				
Coeficientes							
Modelo		B	SE	$\beta$	t-values	p-value	VIF
H <sub>0</sub>	(Intercept)	3.570	0.112		31.825	< .001	
H <sub>1</sub>	(Intercept)	0.623	0.336		1.852	0.068	
	Orientação para o negócio	0.262	0.091	0.301	2.885	0.005	1.660
	Habilidade em alterar negócios	0.295	0.107	0.307	2.749	0.008	1.901
	Execução	0.256	0.106	0.261	2.424	0.018	1.764

Legenda. B – Non-standardized coefficient / SE – standard error /  $\beta$  – standardized coefficient /  $p < .05$

Este resultado revela que as três dimensões têm um impacto positivo, estatisticamente significativo no desempenho, e o resultado das correlações também é forte —ver anexo I. Ou seja, as AGFs poderão alcançar um desempenho pelo menos idêntico ao pré-pandemia caso tirem proveito

destas três CDs se encontram interligadas, reforçam-se mutuamente e potenciam o desempenho. Ou seja, agem como um sistema dinâmico.

## Discussão

O principal objetivo da nossa investigação foi conhecer a perceção dos gestores das AGFs portuguesas em relação à seleção de CDs com maior probabilidade de se adaptarem ao modelo de negócio após um contexto externo disruptivo; o segundo objetivo foi validar a plausibilidade da definição de CDs de Barreto (2010). Para tal, considerámos os pensamentos de Leinwand e Mainardi (2011) e Teece (2018) sobre a associação de CDs e os fundamentos da teoria da escolha racional no que se refere à seleção. De um painel de 18 CDs, 11 delas ultrapassaram a linha de corte de *score* >3 no que se refere ao consenso geral dos inquiridos.

As cinco principais escolhas dos inquiridos realçam a liderança, a tomada de decisão acerca do caminho a seguir e o esforço coletivo na execução desse caminho. As opções tomadas sugerem uma base de cálculos utilitários, orientados para um objetivo focado no interesse das AGFs, e guiados por um conjunto de preferências bem ordenado, interrelacionadas, que se reforça mutuamente e com aplicação prática. Isto significa que os inquiridos enquanto gestores de AGFs privilegiam a racionalidade à intuição no método de decisão de seleção das CDs tendo em vista transformações objetivas. Por outro lado, as CDs selecionadas ao apresentarem um forte nível de correlação entre si —ver anexo 1— podem atuar como um sistema adaptativo complexo capaz de interagir e reforçar-se mutuamente com o meio ambiente interno externo, e simultaneamente diferenciar a AGF da sua concorrência e criar valor aos seus *stakeholders*. Confirma-se assim os pensamentos de Leinwand e Mainardi e também de Teece. Esta seleção permite ainda validar a definição de capacidade dinâmica de Barreto (2010) como um construto agregado com quatro dimensões com características de sistema dinâmico e plausível de atuar como principal pressuposto dentro do método racional de decisão.

No campo teórico as cinco CDs com maior *score* constituem um sistema, no entanto, quando testadas através da análise de regressão múltipla o modelo é rejeitado por falta de validade estatística de três CDs. Destas três verificou-se que as CDs “decisão estratégica” e “trabalho em equipa” não influenciam positivamente o desempenho, o que adensa a discussão acerca do impacto direto de algumas CDs no desempenho organizacional (Baía & Ferreira, 2019). Enquanto a CDs “liderança” sinaliza um impacto positivo. Estas evidências podem ocorrer devido ao facto de:

- (i) a CDs “trabalho em equipa” sendo um método colaborativo de um grupo de pessoas que intentam alcançar um objetivo, agrega aspetos como autonomia, partilha de propósitos e competências que favorecem o desenvolvimento e uso do conhecimento para executar tarefas no alcance de objetivos organizacionais (Gonzalez, 2017; Gonzalez & Melo, 2021), como tal, esta CDs eventualmente terá impacto no desempenho por mediação/moderação de capacidades operacionais que executem os procedimentos, processos e rotinas necessários á eficiência das AGF;
- (ii) a CDs “decisão estratégica” influencia o sucesso ou o fracasso da AGF em virtude das ações tomadas e dos recursos alocados face aos objetivos ou propósito da AGF (Elbanna & Child, 2007; Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976; Rosenzweig, 2013), no entanto, provavelmente só terá impacto no desempenho por mediação/moderação de outra CDs como por exemplo a “liderança”;
- (iii) a CDs “liderança” no contexto que a AGF: (a) procura soluções que se alinhem com o seu propósito, obrigações sociais, e sirvam os *stakeholders*; (b) estabiliza e aproveita a disrupção externa para estimular a inovação; (c) tem coragem de assumir as decisões que realizam ações decisivas; (d) procura o apoio dos *stakeholders*; e (e) focaliza-se em transmitir confiança e



firmeza a toda a organização. Desta forma, apoia e melhora a reconfiguração e o desenvolvimento de novas capacidades e recursos, o que, por sua vez, permite gerar e adaptar o negócio, a orientação para o mercado, estruturar e motivar o trabalho em equipa, comunicar as novas estratégias e táticas, e apoiar os procedimentos, processos, rotinas no fito de uma maior eficiência e um desempenho superior (Baía & Ferreira, 2019; Laaksonen & Peltoniemi, 2016; Wang & Ahmed, 2007). O que a torna numa potencial mediadora/moderadora de outras CDs.

Neste modelo as CDs “orientação para o mercado” e “execução” apresentam impactos positivos no desempenho e validade estatística. Pegando nelas como base e utilizando um método estruturado com conceitos sólidos e valiosos — concretamente, as quatro dimensões de Barreto (2010) e o sistema de CDs — e simultaneamente focalizado na adaptação das AGF procurou-se outras CDs para completar o sistema. Entre as múltiplas combinações possíveis de CDs com *score* >3, a CDs “habilidade em alterar negócios” que integra a dimensão “[...] propensão em captar as oportunidades e ameaças [...]” foi aquela que melhor “fechou” a combinação do sistema. Assim,

- (i) a CDs “orientação para o mercado” representa a compreensão da AGF em relação ao mercado, ao cliente/utente enquanto decisor na aquisição do serviço, á inovação continua, ao conjunto de recursos, capacidades e processos de excelência que envolvem toda a AGF e os concorrentes têm dificuldade em replicar (Lewrick, Omar, & Williams, 2011; Morgan & Vorhies, 2009). A AGF tem então a necessidade de: (a) entender completamente o seu mercado alvo em virtude de diferentes clientes/utentes e respetivos segmentos terem necessidades diferentes; o que significa oferta de serviços e produtos adequada ao segmento, facilitar o método de decisão de escolha —emocional e racional— de quem compra, e comunicar de acordo com o perfil do segmento; e (b) envolver toda a organização nas decisões estratégicas, táticas e respetiva execução (Shapiro, 1988). Dito de outra forma, para almejar um desempenho superior a AGF tem que segmentar e posicionar-se de uma forma inteligente, de reunir os recursos, as capacidades e as competências certas para produzir e entregar uma proposta de valor fazendo o aquilo que sabe fazer bem e encanta os clientes (Reeves & Deimler, 2011);
- (ii) a CDs “habilidade em alterar negócios” exhibe a adaptação do modelo de negócio através de decisões relacionadas com a estratégia de mercado, estrutura organizacional e oferta ao segmento alvo. Ou seja, após identificar os sinais de mudança do ambiente externo há que agir rapidamente na mobilização do potencial de aprendizagem, autonomia, tomada de riscos e partilha das pessoas que trabalham para e com a organização (Denoo, Yli-Renko, & Clarysse, 2021; Reeves & Deimler, 2011). Trata-se de criar estruturas fluidas e flexíveis que sejam boas a aprender a fazer coisas novas de forma a pôr o negócio em forma e criar valor aos *stakeholders*;
- (iii) a CDs “execução” implementa as estratégias e as táticas definidas para atingir os objetivos das AGF, recorrendo aos quatro blocos fundamentais que projetam o seu impacto positivo no desempenho (Neilson, Martin & Powers, 2008): a decisão, o fluxo de informação, os motivadores e a estrutura. Estes blocos fazem com que os procedimentos, os processos e as rotinas gerem ações que a AGF precisa de realizar para atingir os seus objetivos.

Com base na teoria e na análise de regressão múltipla este sistema de três CDs parece ser uma boa decisão, no entanto, uma boa decisão e o próprio método de seleção são independentes do que acontece a seguir. Como afirma Duke (2020) a diferença entre uma boa decisão e um bom resultado, é que a primeira se baseia naquilo que se conhece sobre as opções e as probabilidades — avaliou-se com precisão o que se sabe reduzindo-se as probabilidades e o que não se sabe—, e a segunda acontecer ou não é a consequência de as probabilidades ocorrerem. Sendo o resultado probabilístico raramente uma decisão tem apenas um resultado possível, o que torna o método de

seleção das CDs mais importante que o resultado final (Godin, 2020). Pois, ao se acreditar que as quatro dimensões de Barreto (2010) e o método racional de escolha são os caminhos para a seleção das CDs, o método será sempre mais que um momento de inspiração, mas sim um ciclo repetível de etapas através das quais se desenham e restringem as CDs para se desenharem novas estratégias, táticas, rotinas. Ou seja, é uma conjuntura de reflexão, análise, planejamento, preparação —tendo em consideração o conhecimento tácito e explícito e as competências da AGF—, ao qual se adiciona a praticabilidade no momento de seleção das opções.

### Contribuição teórica e prática

Os resultados atuais têm implicações tanto para a teoria da gestão como para a prática. A primeira implicação é a importância do paradigma da VCD e a contribuição da definição de Barreto (2010) para a adaptação do modelo de negócio das AGFs. Este trabalho ao seguir a abordagem de Barreto para além de apresentar a teoria e pesquisa qualitativa de suporte, fornece também evidência quantitativa através da provável eficácia do sistema de CDs selecionadas pelos inquiridos nas possíveis estratégias de atração de clientes pelas AGFs. O método selecionado tem condições para ajudar as AGFs a superar a disrupção causada pela pandemia o que mostra a importância das CDs na renovação dos recursos, dos processos e rotinas na captação de clientela. O resultado do estudo também proporciona apoio empírico ao construto agregado da definição de Barreto, confirmando-o como um sistema dinâmico focalizado em que as dimensões — consequentemente as CDs — se reforçam mutuamente alavacando o MN das AGFs e consequente desempenho superior.

Além disso, o estudo verifica a importância do efeito mediador/moderador das capacidades — quer sejam operacionais ou dinâmicas — na ligação entre algumas CDs e o desempenho. Esta constatação vai ao encontro de Baía e Ferreira (2019) quando abordam a possível necessidade das CDs em serem mediadas/moderadas para contribuírem na promoção, formulação, e implementação de estratégias competitivas com impacto no desempenho.

No que diz respeito às implicações dos resultados na gestão diária, o estudo sugere que os gestores sigam um método de seleção de CDs racional, que privilegie as CDs que se interrelacionam, apoiem e reforcem o MN das AGFs. O método é agnóstico em relação ao desempenho, mas, contribui para a definição das variáveis intervenientes aumentando as probabilidades de sucesso. Outra implicação é a escolha de CDs ser uma fonte estratégica, por exemplo, a combinação de três CDs apresentadas neste estudo significa optar por investir na capacidade de adaptar o negócio, aprendizagem, partilha de informação, coordenação e capacidades motivacionais e estruturais para ajustar e melhorar a criação de valor a todos os *stakeholders*.

### **Conclusões**

Este estudo procurou a partir da perceção dos inquiridos na seleção das CDs “certas” para a adaptação do MN das AGFs após um evento disruptivo externo aprofundar o conhecimento acerca do método de seleção de CDs constituído pela definição de Barreto e o método racional de decisão de escolha. A definição de Barreto é considerada dentro da VCD como importante, mas, é pouco explorada em termos de pesquisa empírica. Neste âmbito, foi esmiuçada no que se refere às suas quatro dimensões, e o nosso resultado confirma que a definição é um construto agregado que age como um sistema adaptativo complexo com influência no desempenho e plausível de servir como requisito na racionalidade de uma decisão estratégica de seleção de CDs. Assim, os resultados deste estudo contribuem para uma melhor compreensão de como uma definição holística ultrapassa o patamar teórico ganhando projeção prática. Em termos práticos, o sistema de CDs sugerido neste estudo denota coerência e correlação entre elas, e impacto no desempenho. Assim, é plausível afirmar que estas CDs ao formarem um sistema dinâmico interligado, complementar e coeso na



prossecação da adaptação do MN das AGFs nos pós contexto disruptivo aumentam as probabilidades de um desempenho superior.

Os resultados confirmam que as possíveis combinações de CDs —numa lógica de sistema adaptativo complexo complementa e reforça o potencial de cada CDs— que contribuem para o desempenho das AGFs devem ser fruto do escrutínio de um método de decisão racional que seleciona as que melhor se adaptam à fase de vida do MN. Ao fazê-lo assume-se um propósito que contribui para o alheamento da sorte, intuição ou da resolução de problemas de uma forma “*ad hoc*”.

O presente estudo também confirma que diversas CDs não têm impacto direto no desempenho, ou seja, só com a cooperação de outras capacidades como potenciais mediadoras ou moderadoras conseguem influenciar o desempenho. Esta confirmação clarifica que existem CDs com importância para a criação de valor, mas sem impacto direto no desempenho.

### Limitações do estudo e futuras direções de investigação

Os resultados desta investigação devem ser cuidadosamente avaliados à luz das limitações inerentes ao desenho da investigação. Em virtude da amostra selecionada como o momento deste estudo terem implicações para a generalização dos resultados. Ou seja, o desenho transversal, a perceção dos inquiridos e o facto do ambiente externo ser disruptivo, condicionam a generalização dos resultados. Outra limitação é o modelo apresentado não compreender a influência das capacidades operacionais na mediação/moderação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho.

No entanto, os constrangimentos referidos não invalidam a lógica básica da nossa investigação, que as capacidades dinâmicas têm um impacto positivo no realinhamento e bom desempenho das AGFs após um contexto externo disruptivo. Além disso, não invalidam a nossa contribuição empírica, que é a identificação explícita de um sistema dinâmico de CDs com influência direta no desempenho superior das AGFs.

Finalmente, futuras pesquisas acerca do método de decisão de escolha de CDs poderiam melhorar a nossa compreensão das implicações sobre a adaptação do modelo de negócio e o desempenho.

### ANEXO 1. Correlação Pearson das CDs com maior consenso

Capacidades Dinâmicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Orientação para o mercado	—										
2. Decisão estratégica	0.699	—									
3. Mudança organizacional	0.530	0.789	—								
4. Gestão Projeto	0.588	0.850	0.818	—							
5. Habilidade em alterar negócios	0.588	0.760	0.742	0.808	—						
6. Execução	0.543	0.733	0.623	0.693	0.620	—					
7. Monitorizar Ameaças e Oportunidades	0.545	0.788	0.750	0.827	0.788	0.727	—				
8. Alianças/Parcerias	0.499	0.664	0.698	0.727	0.659	0.656	0.680	—			
9. Liderança	0.548	0.771	0.746	0.832	0.766	0.675	0.798	0.756	—		



10. Trabalho em equipa	0.589	0.680	0.647	0.656	0.669	0.592	0.701	0.621	0.724	—	
11. Aquisição de conhecimento	0.568	0.782	0.728	0.801	0.765	0.683	0.814	0.793	0.822	0.748	—

p < .001

**Referências**

Al-Zhrani, S. (2010). Management information systems role in decision-making during crises: case study. *Journal of Computer Science*, 6(11), 1247-1251.

Amit, R., & Zott, C. (2021). Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders. Hoboken, NJ: Wiley.

Arraya, M. (2014). O efeito da alostasia nas organizações e no desempenho: O caso das organizações desportivas. *Revista Intercontinental Gestão Desportiva*, 4(1), 13-70.

Arraya, M. (2021). The distinctive capabilities system in the organizational performance of Portuguese fitness centers and gyms. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11, e10002.

Axelrod, R. & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. Free Press, New York.

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013), “Business models and technological innovations”, *Long-Range Planning*, Vol. 46 No 6, pp. 419–426.

Baglin, J. (2014). Improving Your Exploratory Factor Analysis for Ordinal Data: A Demonstration Using FACTOR. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 19, 1-14.

Baía, E. P., & Ferreira, J. (2019). Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 1-30.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.

Binmore, K. (2008). *Rational Decisions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bjork, E. L., & Bjork, R. A. (2014). Making things hard on yourself, but in a good way: Creating desirable difficulties to enhance learning. In M. A. Gernsbacher and J. Pomerantz (Eds.), *Psychology and the real world: Essays illustrating fundamental contributions to society (2nd edition)*. (pp. 59-68). New York: Worth.

Coelho, C. C. S. R. (2001). *Complexidade e Sustentabilidade nas Organizações*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianopolis, Santa Catarina.

De Winter, J. C. F, Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44, 147–181.

Denoo, L., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2021). The impact of customer ties and industry segment maturity on business model adaptation in an emerging industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-31. <https://doi.org/10.1002/sej.1400>

Denrell, J., Fang C. & Winter, S. (2003). *The Economics of Strategic Opportunity*. LEM Papers Series 2003/10, Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant’Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.

Duke, A. (2020). *How to Decide: Simple Tools for Making Better Choices*. Penguin Random House, New York.

Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9), 867–872.

Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer.

Eisenhardt, K. & Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105– 1121.

Elbanna, S. & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431–453.





- Fainshmidt, S.; Wenger, L.; Pezeshkan, A.; & Mallon, M. R. (2018). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Frias-Navarro, D., & Soler, M. P. (2012). Práticas del análisis factorial exploratorio (afe) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 19, 47-58.
- Godin, S. (2020). *The practice*. Penguin Random House, New York.
- Gonzalez, R. V. D. & Melo, T. M. (2021). How do autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability? *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7/8), 794-810.
- Gonzalez, R. V. D. (2017). Knowledge exploration and exploitation in team context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 41(4), 1-21.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S., & Maritan, C. (2007). *Dynamic capabilities and organizational processes*. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 30-45. Oxford: Blackwell.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Jacobides, M. G. & Reeves M. (2020). *Adapt Your Business to the New Reality*. Harvard Business Review, Sep 25.
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 1-34.
- Kumar, K.; Subramanian, R. & Strandholm, K. (2011). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-49.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2016). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Leinwand, P. & Mainardi, C. (2011). Sustainable success: winning through capabilities. *Business Strategy Review*, 22(2), 64-67.
- Lewrick, M., Omar, M., & Williams, R. L. (2011). Market orientation and innovators' success: an exploration of the influence of customer and competitor orientation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 48-62.
- Liao, J. (Jon), Kickul, J. R. & Hao M. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Edições Sílabo.
- McGrath, R. G. (2019). *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, New York.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Morgan, N., & Vorhies, D. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management*, 30(8), 909-920.
- Morris, D. (2005). A new tool for strategy analysis: the opportunity model. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 50 - 56.
- Neilson, G. L., Martin, K. L. & Powers, E. (2008) *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review, 86, 60-70.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation Hoboken*, New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.
- Parnell, P., Bond, A. J., Widdop, P., & Cockayne, D. (2020). Football Worlds: business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*.
- Pereira, S. S. (2022). Ginásios com campanhas intensivas para captação de sócios. Dinheiro Vivo.

- Retrieved from, <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/ginasios-com-campanhas-intensivas-para-captacao-de-socios-14652245.html>
- Pillai, S. D., Goldfarb, B., & Kirsch, D. A. (2020). The origins of firm strategy: Learning by economic experimentation and strategic pivots in the early automobile industry. *Strategic Management Journal*, 41(3), 369–399.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Public Health England. (2021). Better health. Retrieved from, <https://www.gov.uk/government/news/seven-in-10-adults-are-motivated-to-get-healthier-in-2021-due-to-covid-19>
- Reeves, M., & Deimler, M.S. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 136-141.
- Rindova, V.P. & Kotha, S. (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1278.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21: 1083-1103.
- Rosenzweig, P. (2013). What Makes Strategic Decisions Different. *Harvard Business Review*, 91(11), 88-98.
- Rubinstein, A. (1998). *Modeling Bounded Rationality*. Cambridge, MA; London: The MIT Press.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7<sup>th</sup> ed.), Harlow, UK: Pearson Education.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schwab, J. (2012). *Data Analysis & Computers II*. The University of Texas at Austin, USA.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, November.
- Shelhamer, M. (2007). *Nonlinear Dynamics in Physiology – A State-Space Approach*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Simon, A. (2010). Resources, dynamic capabilities and Australian business success. *Journal of Global Business and Technology*, 6(2).
- Sport England. (2021). Measuring the nation's activity levels. Retrieved from, <https://www.sportengland.org/news/childrens-activity-levels-down-many-embrace-new-opportunities>
- Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2010). Enhancing e-Business Decision Making: An Application of Consensus Theory. In Management Association, I. (Ed.), *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 2066-2078). IGI Global.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J. (2018), “Business models and dynamic capabilities”, *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pierce, J. L., & Boerner, C. S. (2002). Dynamic Capabilities, Competence, and the Behavioral Theory of the Firm. in M. Augier, M. and J. G. March, J. G. (eds) *The Economics of Change, Choice, and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Towler, M. (2010). *Rational decision making: An introduction*. New York, NY: Wiley.
- Ulrich, D. & N. Smallwood. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review* (June), 119-127.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Zahra, S. A., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.



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

Zott, C. and Amit. R. (2010), “Business model design: An activity system perspective”, *Long-Range Planning*, Vol. 43 No 2–3, pp. 216–226.

Recebido em: 05/04/2022

Aceite em: 23/08/2022

Endereço para correspondência:

Marco Arraya | Arraya, M.

marco@arraya.net



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0

i Para efeitos deste estudo, o sistema adaptativo complexo é único, interage com o ambiente, identifica-se pelos agentes — neste caso, capacidade dinâmicas — que se procuram adaptar, e pelas opções de interações e oportunidades, ou seja, não linearidade (Axelrod e Cohen, 1999; Coelho, 2001).

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

iii Para efeitos deste estudo, desempenho superior é definido como a produção valor financeiro através da comercialização (Durand, 2002).

iv Tradução livre do autor deste trabalho.

v Para efeitos deste estudo, um sistema dinâmico é um conjunto de variáveis interligadas que mudam ao longo do tempo (Shelhamer, 2007, p. 5), caracterizado pela interdependência, interação mútua, *feedback* de informação, causalidade circular, e a determinação da existência de posições de equilíbrio.