

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

PRISCILA DE FÁTIMA GONÇALVES

**SERVIÇOS ÁGEIS COMO MEDIADOR ENTRE CAPACIDADES
DINÂMICAS E PERFORMANCE**

Porto Alegre

2020

Priscila de Fátima Gonçalves

SERVIÇOS ÁGEIS COMO MEDIADOR ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E
PERFORMANCE

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre

2020

G635s Gonçalves, Priscila de Fátima
Serviços ágeis como mediador entre capacidades
dinâmicas e performance / por Priscila de Fátima Gonçalves.
– 2020.
90 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
2020.

Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Serviços ágeis.
3. Performance. I. Título.

CDU 658.012

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

PRISCILA DE FÁTIMA GONÇALVES

**SERVIÇOS ÁGEIS COMO MEDIADOR ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E
PERFORMANCE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 18 de dezembro de 2020

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Amarolinda Zanela Klein – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Professor Doutor Daniel Pedro Puffal – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Professor Doutor Jefferson Marlon Monticelli

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Dedico este trabalho a todos os que estiveram juntos a mim nessa jornada, ajudando, auxiliando, incentivando e comemorando cada passo dado e conquista alcançada.

AGRADECIMENTOS

Durante minha trajetória no Mestrado contei com a ajuda de muitas pessoas e, não posso deixar de agradecer a cada uma delas.

Primeiramente, agradeço por ter sempre forças, saúde, perseverança e resiliência para conseguir mais essa conquista, que começou com um “será que vou conseguir fazer um Mestrado?” e, hoje é uma realidade.

Di, parceira de todas as horas, que sempre me apoiou, incentivou e me fez acreditar que sou capaz. E, que por muitas vezes nesse período, teve que se acostumar com minha ausência, fica aqui meu muito obrigada.

Também agradeço aos meus pais, Antônio e Maria Luiza, que sempre me incentivaram, ajudaram e, mesmo estando longe, sempre se fizeram e fazem presentes em minha vida, com todo o amor que sempre demonstraram por mim.

Ao Sr, Alfredo e Dna. Eloni, meu agradecimento por tornarem essa jornada mais leve, por toda ajuda oferecida e por tornar essa trajetória cheia de frutos a colher.

Ao Professor Doutor Ivan Lapuente Garrido, que me ajudou em vários momentos, transformando ideias em ações, muitas vezes exigindo mais de mim, por saber do que sou capaz. Muito obrigada, foram grandes as contribuições para o desenvolvimento desta dissertação. Aos Professores Doutores Amarolinda Zanela Klein e Daniel Pedro Puffal, que contribuíram muito para o desenvolvimento deste trabalho.

À Andréa Hermes e Gabriele Girardi por me ajudar e incentivar, acreditar, torcer por mim e comemorar cada vitória alcançada.

À Associação Antônio Vieira (ASAV) por ter proporcionado a oportunidade de mais este crescimento pessoal e profissional.

À Melissa e à Sheila por terem me incentivado e esperado para fazer o churrasco que, por inúmeras vezes cancelei para poder trabalhar na dissertação.

A todos que, de forma direta ou indireta presenciaram e acompanharam minha jornada, sempre apostando no sucesso e comemorando cada conquista.

E, para finalizar, agradeço a mim mesma, por jamais desistir, mesmo diante de inúmeras dificuldades, mantendo a perseverança para alcançar esse objetivo e não desistir desse sonho que é privilégio para poucos.

Fica aqui meu agradecimento a todos!

RESUMO

O ambiente de negócios está cada vez mais competitivo e, criar vantagem competitiva está cada vez mais complexo e rigoroso para as empresas, principalmente do que tange à indústria de serviços. A indústria de serviços tem contribuído cada vez mais para a economia e, a transformação do ambiente global traz mais oportunidades de serviços novos. Com essa transformação, as empresas são obrigadas a adaptar seus processos e negócios em um ritmo mais acelerado, agindo principalmente de maneira proativa, reativa e tomando decisões de uma forma mais rápida. A indústria de serviços de TI, está dentre as empresas que fazem parte do ambiente turbulento, com a necessidade de rápidas mudanças para que respondam de forma rápida e eficiente às necessidades de seus clientes. Para que as empresas consigam agir e reagir de forma rápida e eficiente, aumentando a sua performance e garantindo crescimento no mercado de serviços, é necessário desenvolver capacidades dinâmicas. De acordo com Teece (2007) capacidades dinâmicas permitem detectar e aproveitar novas oportunidades de negócios. O objetivo desta pesquisa é verificar se serviços ágeis medeiam a relação existente entre capacidades dinâmicas e performance. Para a realização desta pesquisa foi utilizada a escala desenvolvida por Raman e Bharadwaj (2017), com adaptações e inclusões de construtos relacionados à performance e dados sócio demográficos das empresas estudadas. Trata-se de um estudo transversal de abordagem quantitativa exploratória, cuja amostra contou com 70 empresas de serviços de TI no Brasil. O instrumento utilizado foi um questionário onde os itens foram medidos em doze categorias, somando um total de 53 questionamentos. A pesquisa traz duas contribuições, sendo a mais importante delas identificar serviços ágeis como mediador na relação entre capacidades dinâmicas e performance e a segunda por ser um estudo na área de serviços. Uma outra contribuição foi a validação deste instrumento, pois é importante tanto para o aspecto aplicado, pelo fato de poder ser utilizada em pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas, performance ou ainda a serviços ágeis, como para gestores que fazem uso de capacidades dinâmicas em empresas de serviços de TI.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Serviços ágeis, Performance.

ABSTRACT

The business environment is increasingly competitive and, creating competitive advantage is increasingly complex and rigorous for companies, especially with regard to the service industry. The service industry has increasingly contributed to the economy and the transformation of the global environment brings more opportunities for new services. With this transformation, companies are forced to adapt their processes and businesses at a faster pace, acting mainly in a proactive, reactive manner and making decisions more quickly. The IT services industry is among the companies that are part of the turbulent environment, with the need for rapid changes so that they respond quickly and efficiently to the needs of their customers. For companies to be able to act and react quickly and efficiently, increasing their performance and ensuring growth in the services market, it is necessary to develop dynamic capabilities. According to Teece (2007), dynamic capabilities allow to detect and take advantage of new business opportunities. The objective of this research is to verify if agile services mediate the relationship between dynamic capabilities and performance. To carry out this research, the scale developed by Raman and Bharadwaj (2017) was used, with adaptations and inclusions of constructs related to the performance and socio-demographic data of the companies studied. This is a cross-sectional study with an exploratory quantitative approach, whose sample included 70 IT service companies in Brazil. The instrument used was a questionnaire where the items were measured in twelve categories, adding up to a total of 53 questions. The research brings two contributions, the most important of which identify agile services as a mediator in the relationship between dynamic capabilities and performance and the second because it is a study in the area of services. Another contribution was the validation of this instrument, as it is important both for the applied aspect, as it can be used in research related to dynamic capabilities, performance or even agile services, as well as for managers who use dynamic capabilities in companies of IT services.

Key-words: Dynamic Capabilities, Agile Services, Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico	25
Figura 2 - Validade convergente.....	38
Figura 3 - Validade discriminante	39
Figura 4 - Coeficientes de caminhos da relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis	39
Figura 5 - Modelo teórico	43
Figura 6 - Distribuição de empresas por número de funcionários	46
Figura 7 - Distribuição de empresas por faturamento anual	47
Figura 8 - Distribuição por empresas por tempo de existência em anos	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Recapitulações sobre capacidades dinâmicas em diferentes estudos.....	14
Quadro 2 - Construto e suas definições	28
Quadro 3 - Escala.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva	50
Tabela 2 - Confiabilidade dos construtos	52
Tabela 3 - Teste de discriminância	53
Tabela 4 - Teste da hipótese da pesquisa de Raman e Bharadwaj (2017).....	54
Tabela 5 - Testes referentes a H1a e H1b	55
Tabela 6 - Testes hipóteses H2a e H2b.....	57
Tabela 7 - Teste das hipóteses H2 e H2c.....	59

LISTA DE SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Capacidades dinâmicas	11
2.2 Relação das capacidades dinâmicas com performance	18
2.3 Serviços ágeis.....	20
2.5 Capacidades dinâmicas que possibilitam serviços ágeis: desenvolvimento de escala e validação inicial na indústria de serviços na Índia	24
2.6 Modelo da pesquisa	41
3 MÉTODO	43
3.1 Contexto empírico	44
3.2 Estudo quantitativo	44
3.3 Medidas.....	48
3.3.1 Variáveis independentes.....	48
3.3.2 Variável dependente	48
3.3.3 Variáveis de controle	49
3.4 Validação de medidas e procedimentos analíticos	49
4 RESULTADOS	49
4.1 Tratamento de dados	49
4.1.1 Análise descritiva dos dados.....	50
4.1.2 Confiabilidade dos construtos.....	52
4.1.3 Testes das hipóteses	54
4.1.4 Testes referentes às hipóteses H2a e H2b.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A – ESCALA ORIGINAL PARA TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO	74
APÊNDICE B – ESCALA ORIGINAL TRADUZIDA, ADAPTADA E ITENS ACRESCIDOS.....	79

1 INTRODUÇÃO

Segundo Raman e Bharadwaj (2017), o ambiente de negócios está cada vez mais competitivo e, criar vantagem competitiva para as organizações tem sido uma tarefa cada vez rigorosa. A indústria de serviços tem contribuído cada vez mais para a economia. Ainda, segundo os autores, com ambiente global em transformação, novas oportunidades de serviços surgiram. Além disso, as organizações agora são forçadas a adaptar seus processos em um ritmo muito mais rápido do que experimentaram antes, de acordo com Pedrinaci, Brelage, Lessen e Domingue (2008), e devem ser proativas, reativas e mais decisivas de forma rápida. As organizações estão cercadas pela necessidade de mudar frequentemente para atender às necessidades dos consumidores e, caso contrário, colocarão a organização em risco. Ainda, segundo Brem e Voigt (2007), o gerenciamento estratégico e orientado a objetivos da tecnologia é essencial para reduzir a probabilidade de falha.

Porém a pesquisa sobre capacidades de serviço está em fase muito inicial. Além disso, existem problemas da adaptação de serviços existentes, de acordo com as solicitações do cliente de forma rápida e eficiente. E, segundo Smith, Fischbacher e Wilson (2007), a introdução de novos serviços também é uma questão importante. Nesta mesma linha, Kindstrom, Kowalkowski e Sandberg (2013) enfatizam que, para poder desenvolver novos serviços, a organização deve desenvolver capacidades dinâmicas.

De acordo com Agarwal e Selen (2009), organizações de serviços estão oferecendo uma oferta elevada de serviços por co-criação e colaboração por meio de capacidades de serviço, que incluem o envolvimento do cliente, capacidade inovadora de colaboração, integração de conhecimento, fundamentados na estrutura de capacidades dinâmicas.

As capacidades dinâmicas, segundo Grant (1996) e Pisano (1994), são rotinas organizacionais e estratégicas antecedentes através das quais gerentes alteram sua base de recursos, adquirindo e eliminando-os, integrando-os e recombinao-os com a finalidade de gerar novas estratégias e criação de valor. Para Danneels (2008) as capacidades dinâmicas são rotinas de ordem superior que representam a capacidade de mudar o conjunto organizacional de recursos e capacidades ordinárias. Nesta mesma linha, Winter (2003) afirma que capacidades dinâmicas são aquelas que agem para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.

Neste sentido, para Zollo e Winter (2002), as capacidades ordinárias (comuns) determinam como uma empresa se mantém e, as capacidades dinâmicas permitem que a empresa mude. Teece (2007) afirma que capacidades ordinárias permitem eficácia operacional,

enquanto capacidades dinâmicas permitem detectar e aproveitar novas oportunidades de negócios. Para Eisenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas criam oportunidades para novas estratégias de criação de valor através da modificação das capacidades ordinárias.

De acordo com Wu (2007), as capacidades dinâmicas podem atuar como variáveis mediadoras entre recursos e performance. Desta forma, para o autor, capacidades dinâmicas são consideradas como algo transformador que converte recursos em performance superior. Nesta dissertação, propõe-se que serviços ágeis sejam capacidades que medeiam a relação entre capacidades dinâmicas e performance.

Vários autores defendem que as capacidades dinâmicas não agem diretamente sobre a performance. Neste sentido, Laaksonen e Peltoniemi (2016) afirmam que capacidades dinâmicas podem não levar a uma performance superior se as capacidades ordinárias estiverem abaixo da média. Sendo assim, de acordo com Zahra *et al.* (2006), ter capacidades dinâmicas não leva necessariamente a uma performance superior, os resultados de performance dependem, primeiramente, da qualidade das capacidades ordinárias que as capacidades dinâmicas alteram e, posteriormente, segundo Helfat *et al.* (2007), da aptidão evolutiva de tais capacidades.

O objetivo desta pesquisa é verificar se as capacidades dinâmicas agem sobre performance através da mediação de capacidades ordinárias. Propõe-se que uma das capacidades comuns na área de serviços, possa ser o serviço ágil. Trata-se de um estudo transversal de abordagem quantitativa exploratória, cuja amostra foram 70 empresas de serviços de TI localizadas no Brasil. Essa pesquisa traz inovação por ser na área de serviço e por testar serviços ágeis como mediador entre capacidades dinâmicas e performance. Então, segue a questão de pesquisa: Serviços ágeis são mediadores na relação entre capacidades dinâmicas e performance?

Foi utilizado como base, o estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017), que tratava capacidades dinâmicas como causador de serviços ágeis, mas acredita-se que essa relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis continua e que serviços ágeis podem ser mediadores dessa relação. Para avançar com esse conceito, é necessário explorar se serviços ágeis são mediadores entre capacidades dinâmicas e performance em empresas de serviços de TI.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar se serviços ágeis agem como mediadores entre capacidades dinâmicas e performance em empresas de serviços de TI.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a relação entre capacidades dinâmicas e performance.
- b) Identificar e analisar a relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis.
- c) Apresentar e testar um modelo em que a relação entre capacidades dinâmicas e performance seja mediada pelos serviços ágeis.

1.2 Justificativa

Há resultados difusos sobre a relação de capacidades dinâmicas com maior performance. Pode ser que as capacidades dinâmicas ajam sobre performance por meio de capacidades ordinárias. Ou seja, é notável que exista uma relação entre capacidades dinâmicas e performance, mas essa relação pode não ocorrer de forma direta. Pode-se dar indiretamente através de capacidades ordinárias ou ainda por alguns fatores, como por exemplo tamanho da empresa, faturamento da empresa, tempo de existência no mercado, entre outros.

Nesta pesquisa o que se propõe é que uma dessas capacidades na área de serviços, possa ser o serviço ágil. A partir dessa suposição, neste trabalho serviços ágeis são testados como mediador da relação entre capacidades dinâmicas e performance.

Esta pesquisa traz contribuições, sendo a primeira delas testar serviços ágeis como mediador entre capacidades dinâmicas e performance e a segunda por ser um estudo na área de serviços. Outra contribuição é a validação do instrumento de pesquisa utilizado, o que é importante tanto para o aspecto aplicado, pois poderá ser utilizada em pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas, performance ou relacionadas a serviços ágeis ou ainda por gestores que fazem uso de capacidades dinâmicas em empresas de serviços de TI.

Além disso, vale ressaltar que a validação de um instrumento é um fator determinante na escolha e/ou aplicação do mesmo e é mensurada de acordo com o grau em que o dado representa o conceito que o instrumento se propõe a medir (Bittencourt et al., 2011). Assim, o

reconhecimento da qualidade de um instrumento torna-se uma questão fundamental para a legitimidade e credibilidade dos resultados de uma pesquisa, o que reforça a relevância do processo de validação (MEDEIROS et al., 2015).

Apresenta-se como contribuição teórica a proposição de que serviços ágeis podem ser mediadores dessa relação. Empiricamente, apresenta aos gestores que empresas que tem maiores capacidades dinâmicas conseqüentemente desenvolverão serviços mais adaptados para a realidade do cliente e podem ter maior performance. Desta forma será possível ajudar empresas de serviços melhorarem a sua performance.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os temas relevantes para a contextualização, delineamento e fundamentação do estudo. Fazem parte da contextualização e fundamentação do presente estudo, o conceito de capacidades dinâmicas, o conceito de serviços ágeis, a relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis e, a relação de capacidades dinâmicas com performance.

2.1 Capacidades dinâmicas

O que se encontra na literatura atual, é que as capacidades dinâmicas abordam estratégias organizacionais competitivas, geralmente em ambientes que mudam rapidamente, em busca de atingir novas configurações e recursos para enfrentar alterações dos mercados. Através da visão baseada em recursos Barney (1991) derivou-se a estrutura de capacidades dinâmicas no que diz respeito à estratégia competitiva e, busca entender a competitividade em ambientes de rápidas mudanças. Desta forma, o campo da administração relacionado à estratégia, tem como finalidade compreender porque algumas organizações superam as outras, segundo Barney e Hesterly (2012). A pesquisa no campo da administração estratégica, se desenvolveu direcionada a compreender as características dinâmicas, decisões, mudanças e incertezas que transpassam as organizações, assim como o entendimento de desempenhos econômicos diferenciados (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Eisenhardt e Martin (2000), capacidades dinâmicas são rotinas estratégicas organizacionais pelas quais as organizações atingem novas configurações e recursos para enfrentar ou provocar alterações dos mercados.

Algumas outras definições também foram dadas às capacidades dinâmicas em diferentes contextos. Segundo Zollo e Winter (2002), pode-se definir capacidades dinâmicas como a capacidade de criar, modificar e estender recursos no que se refere ao conhecimento em busca de uma maior eficácia. Assim, empresas devem avaliá-las de forma contínua, para que obtenham uma adaptação interna entre estratégia e estrutura e alcancem uma adaptação externa através do desenvolvimento e implantação das capacidades dinâmicas, conforme Gupta e Govindarajan (1984).

Neste estudo, foram abordadas empresas de serviços de tecnologia da informação (TI) que, geralmente enfrentam um ambiente de rápidas mudanças, pois ocorrem constantes novas demandas de serviços e, solicitações personalizadas principalmente para desenvolvimento de softwares.

Teece (2007), fundamentou as capacidades dinâmicas em três dimensões, sendo eles: *Sense*, onde há percepção e são moldadas as oportunidades e ameaças, *Seize*, onde as oportunidades são aproveitadas e MRT (*Managing Threats and Reconfiguration*), onde são gerenciadas ameaças e ocorre a reconfiguração. Além disso, Teece (2007) também propôs indicadores ou microfundamentos originados na literatura a respeito de estratégia, inovação e organização. Dentro do recurso *Sense*, Teece (2007) aborda que oportunidades são detectadas pela empresa em razão de dois fatores. O primeiro fator se deve aos empreendedores poderem ter acesso inicial às informações existentes e, o segundo, se deve ao fato de que novas informações e novos conhecimentos (exógenos ou endógenos) podem criar oportunidades. Ainda de acordo com Teece (2007), identificar e moldar oportunidades não envolve apenas investimentos em pesquisas e na investigação e reprovação das necessidades dos clientes, mas também em entender a demanda latente, a evolução estrutural das indústrias e prováveis respostas de fornecedores e concorrentes.

Na dimensão *Seize*, Teece (2007) descreve que na medida em que uma nova oportunidade é detectada, sendo tecnológica ou de mercado, deve ser tratada através de novos produtos, processos ou serviços. E, no que diz respeito à dimensão MRT, Teece (2007) diz que a identificação e calibração bem-sucedida de oportunidades tecnológicas e de mercado, de uma seleção cuidadosa de tecnologias e atributos do produto, o design de modelos de negócios e o comprometimento de recursos financeiros com investimentos em oportunidades, podem levar ao crescimento da empresa e lucratividade. Teece (2007) relata que a chave para o crescimento lucrativo sustentável é a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida em que a empresa cresce e à medida em que mercados e tecnologias

mudam. Sendo assim, a reconfiguração torna-se necessária para que seja possível driblar dependências desfavoráveis.

Para Teece (2012) há diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas. Ele define capacidades comuns como aquelas que permitem o desempenho das atividades necessárias para atender aos objetivos atuais. Enquanto capacidades dinâmicas são aquelas envolvem atividades de nível superior que podem permitir que uma empresa atualize suas capacidades comuns e direcione suas atividades comuns para empreendimentos de alto retorno.

Mas de onde vem as capacidades dinâmicas? Os termos “criar”, “reconfigurar”, “competências” encontrados em diversas definições sobre capacidades dinâmicas (Barreto, 2010; Teece, 2007; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007; Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006) destacaram que uma empresa, através de atividades estáveis, adapta suas competências e processos para integrar, criar e reconfigurar soluções. Nesse mesmo sentido, Zahra e George (2002) associam as capacidades dinâmicas à capacidade de absorção da organização, que representa a habilidade da empresa de criar e incluir conhecimentos necessários para criar outras capacidades organizacionais, através de rotinas organizacionais e processos estratégicos.

Esse ambiente de rápidas mudanças, além de ser atribuído na personalização de produtos, também pode ocorrer por variedade de produtos, matriz corporativa, clima, economia de uma forma geral, pressão por competitividade, governo, negócios internacionais, complexidade do produto, criticidade de fornecedores, tecnologia utilizada, sindicatos e mercado de ações, conforme Yauch (2011). Sendo assim, a adoção da estrutura de capacidades dinâmicas é apropriada e oportuna, de acordo com Kindström, Kowalkowski e Sandberg (2013). Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993) e Tsekouras, Poulis e Poulis (2011) mencionaram que a visão centrada no serviço é mais orientada ao cliente. Ainda segundo Kindström *et al.* (2013), recursos de detecção, apreensão e reconfiguração foram estudados como recursos importantes da perspectiva do serviço e da inovação em serviços. As capacidades de detecção geram novos fluxos de informações sobre oportunidades e ameaças e resultam em novas oportunidades (RAMAN e BHARADWAJ, 2017). As capacidades dinâmicas são únicas e difíceis de imitar.

Eisenhart e Martin (2000), Teece (2012) e Peteraf *et al.* (2013), sustentam elementos semelhantes, pois esses autores buscaram conceitualizar novamente as capacidades dinâmicas. Eles mencionam que as capacidades dinâmicas são fontes limitadas de vantagem competitiva, aplicadas tanto em ambientes que mudam rapidamente, quanto aos outros que não mudam tão rapidamente e, o potencial que diferencia e torna as capacidades dinâmicas competitivas em longo prazo, está na utilização de maneira antecipada das capacidades dinâmicas, atuando com

maior perspicácia e tornando-se imprevisível em relação aos concorrentes, configurando recursos mais vantajosos.

As capacidades dinâmicas foram adaptadas na estratégia de negócios familiares, relacionando a função de orquestração familiar à coordenação, aprendizado e reconfiguração (RAMAN e BHARADWAJ, 2017). Logo, as capacidades dinâmicas estão relacionadas à inovação por meio de processos, acumulando-os, explorando-os, coordenando-os e implementando-os. Além disso, capacidades dinâmicas ajudam da inovação em relação às multinacionais, resolvendo a rigidez das capacidades, gerenciando o conhecimento, criando valor e vinculando mudanças e renovação estratégicas à adaptação estratégica.

No Quadro 1, os autores Raman e Bharadwaj (2017) listam os diferentes contextos nos quais as capacidades dinâmicas foram usadas e a definição que recebem no contexto, enquanto lista as dimensões das capacidades dinâmicas. Esse quadro é de grande importância, pois aborda diferentes contextos nos quais capacidades dinâmicas foram utilizadas. Além disso, faz parte do modelo conceitual utilizado pelos autores para a criação de suas escalas e, para mostrar que as capacidades dinâmicas ainda não tinham sido estudadas no contexto de serviços ágeis.

Quadro 1- Recapitulações sobre capacidades dinâmicas em diferentes estudos

CONSTRUTO	AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO	DIMENSÕES
Capacidades dinâmicas de inovação de serviço	Hergot <i>et al.</i> (2010)	Uma nova experiência de serviço ou solução de serviço pode consistir em um novo serviço, um novo portfólio de serviços e / ou um novo processo de serviço que, individualmente ou em conjunto, define uma nova maneira de criar valor para o cliente.	Sinalizando as necessidades do usuário e as opções tecnológicas Conceitualizando (In)capacidade de agrupamento Co-produção e orquestração Escamação e alongamento Aprendendo e adaptando
Empreendedorismo em serviços	Salunke <i>et al.</i> (2011)	As principais iniciativas empresariais, incluindo a criação e aplicação de recursos dinâmicos, são críticas para buscar	Capacidade de aprendizagem episódica Capacidade de aprendizado relacional Capacidade de aprendizado focada no cliente Capacidade combinada

		o desempenho baseado na inovação.	
Capacidade de oferta e valor	Ngo e O’Cass (2009)	Os recursos baseados em inovação, marketing e produção são considerados essenciais "principais recursos de criação de valor" que permitem que uma empresa crie consistentemente valor superior para seus clientes	Capacidade baseada em inovação Capacidade baseada em marketing Capacidade baseada em produção
Aprimoramento de capacidades dinâmicas	Sher e Lee (2004)	As capacidades dinâmicas devem ser colocadas no centro dos processos de gerenciamento estratégico, em que as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis, como desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e alianças	Gestão do conhecimento endógeno Gestão do conhecimento exógeno
Antecedentes de capacidades dinâmicas no desenvolvimento de produtos	Prieto <i>et al.</i> (2009)	Capacidades dinâmicas envolvem uma transformação dos recursos e rotinas de conhecimento da empresa, cuja saída é uma nova configuração de recursos e capacidades operacionais	Geração de conhecimento Integração de conhecimento Reconfiguração de conhecimento

<p>Capacidades dinâmicas em um ambiente de mercado turbulento</p>	<p>Cao (2011)</p>	<p>Capacidades dinâmicas, entendidos como a capacidade de renovar as competências de uma empresa, permitem que ela obtenha vantagem competitiva ao longo do tempo e desempenho bem-sucedido em um ambiente turbulento</p>	<p>Sentindo Pesquisa de mercado Experimentação Gerenciamento de relacionamento com as partes interessadas Encontrar parceiros locais certos Moldar Mudanças nas práticas de consumo Dinâmica da rede de suprimentos Mudanças na competitividade do varejo local Transferência / Reconfiguração Descentralização Governança Gestão do conhecimento Inovação com fornecedores e complementadores locais</p>
<p>Capacidades dinâmicas afetam a adoção de inovações gerenciadas</p>	<p>Li <i>et al.</i> (2014)</p>	<p>Este estudo identifica componentes com base nas dimensões da capacidade interna versus capacidade externa e dimensões da criação de sentido versus doação de sentido</p>	<p>Capacidade de sentir Capacidade de absorver Capacidade relacionar Capacidade integrar</p>
<p>Capacidades dinâmicas que afetam o desempenho da Inovação Verde</p>	<p>Albort-Morant <i>et al.</i> (2016)</p>	<p>Quatro capacidades dinâmicas (CD) que funcionam como ferramentas permitem a reconfiguração dos recursos operacionais existentes: capacidades de detecção, aprendizado, integração e coordenação</p>	<p>Capacidade de detecção (CD) Capacidade de Aprendizagem (CA) Capacidade de integração (CI) Capacidade de coordenação (CC)</p>

Capacidades dinâmicas no contexto de microempresas	Inan e Bititci (2015)	Detecção, apreensão, alavancagem, transformação e reconfiguração são rotinas para desenvolver recursos dinâmicos	Sentindo Apreendendo Transformando Reconfigurando Alavancagem
Capacidades dinâmicas e inovação nas subsidiárias das multinacionais	Michailova e Zhan (2015)	CDs referem-se a como uma empresa utiliza recursos para responder ou iniciar mudanças no mercado	Capacidades generativas e inovação subsidiária Capacidades de fornecimento Fornecimento interno via incorporação interna Fornecimento externo via incorporação externa Capacidades integrativas
Ambidestria como uma capacidade dinâmica	Vahlne and Jonsson	Mecanismos, rotinas e capacidades de aprendizado estão inerentemente vinculados	Capacidade de desenvolvimento de oportunidades Capacidade de rede Capacidade de construção de confiança Capacidade de globalização Capacidade de destreza ambiental
Fatores que afetam capacidades dinâmicas	von den Driesch <i>et al.</i> (2015)	Capacidades dinâmicas são os ativos intangíveis de uma empresa necessários para reconfigurar deliberada e repetidamente a base de recursos ou o nível zero	Capacidades de marketing Capacidades de P&D Capacidades de produção

Fonte: Adaptado de RAMAN e BHARADWAJ (2017, p. 169-171)

Conforme apresentado no Quadro 1, a literatura foi revisada extensivamente e a estrutura de capacidades dinâmicas foi usada como base para entender e re-conceituar as capacidades de acordo com as necessidades de serviços ágeis, de acordo com Raman e Bharadwaj (2017).

Aparentemente o conceito que mais fundamentou a escala de Raman e Bharadwaj (2017) é a abordagem do Teece (2007), onde afirmou que empresas através de atividades estáveis, adaptam suas competências e processos para detectar, apreender e reconfigurar

soluções. Fundamentando as capacidades dinâmicas em três dimensões: *Sense*, *Seize* e *MRT* (*Managing Threats and Reconfiguration*). Nesta pesquisa também foi utilizado o conceito de Teece (2007) citado anteriormente, assim como o conceito em que Teece (2012), menciona que há diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas, definindo capacidades comuns como aquelas que permitem o desempenho das atividades necessárias para atender aos objetivos atuais e, capacidades dinâmicas como capacidades de nível superior que permitem que as empresas atualizem suas capacidades ordinárias e direcionem atividades comuns para empreendimentos de alto retorno.

2.2 Relação das capacidades dinâmicas com performance

De acordo com Fainshmidt, Pezeshkan, Frazier, Nair e Markowski (2016), as implicações de performance das capacidades dinâmicas em diferentes níveis permanecem pouco estudadas. Os autores diferenciam capacidades dinâmicas de ordem superior e capacidades ordinárias conceitualmente e empiricamente, argumentando que as capacidades dinâmicas de ordem superior geram benefícios de performance superior, de forma direta ou indireta através de capacidades ordinárias ou comuns. Neste sentido, Garrido, Kretschmer e De Vasconcellos (2019) sugerem a possibilidade de que a relação direta entre capacidades dinâmicas e performance talvez não exista. Assim como Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas são necessárias, mas que não são suficientes para a obtenção de vantagem competitiva.

Através de um estudo de meta-análise, os autores Fainshmidt *et al.* (2016) abordam que a literatura sobre capacidades dinâmicas tem uma maior preocupação com o dinamismo tecnológico em ambiente de tarefas, porém ignoram outras dimensões. Sendo assim, Fainshmidt *et al.* (2016), enfatizam a importância da clareza em relação ao papel do ambiente externo no vínculo capacidades dinâmicas-performance considerando também o papel do contexto econômico na formação do valor das capacidades dinâmicas. Trata-se de uma lacuna de grande importância a ser estudada, pois de acordo com (BARNEY, 2001), o valor de qualquer capacidade organizacional, deve ser analisado no contexto mercadológico específico relacionado a empresa.

Segundo Zollo e Winter (2002), capacidades dinâmicas melhoram de forma constante capacidades comuns, o que torna mais provável ocorrer uma eficiência superior. Neste mesmo contexto, Danneels (2015) diz que as capacidades dinâmicas abordam a construção de novos recursos de resolução de problemas para o futuro, o que pode resultar em vantagem competitiva

ao iniciar mudanças no ambiente competitivo, de acordo com Teece (2014). No mesmo sentido, Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings (2013) afirmam que as capacidades dinâmicas são amplamente consideradas para incorporar os processos que permitam às organizações manter uma performance superior ao longo do tempo. Os resultados encontrados pelos autores em sua pesquisa sugerem que as capacidades dinâmicas, por si mesmas, não são (positivamente) diretamente relacionadas à performance da empresa, operacionalizado como crescimento de vendas ou solvência financeira. Ainda neste estudo, os autores descobriram que estruturas orgânicas moderam positivamente a relação entre capacidades dinâmicas e performance de empresa, substanciando assim a estrutura organizacional como um contexto de alta criticidade no qual as capacidades dinâmicas afetam a performance da organização.

Ainda de acordo com Teece (2009), empresas são capazes de sentir e aproveitar novas oportunidades e, de reconfigurar seus recursos e capacidades alinhados com oportunidades reconhecidas e mudanças ambientais podem criar e manter vantagem competitiva.

Zott (2003) aborda que mudança de forma sistemática na base de recursos pode originar diferentes desempenhos significativos. Ele argumenta que faz com que a organização acumule conhecimento sobre como realizar mudanças e um menor custo aumentando a conformidade com o meio ambiente.

Ambrosini e Bowman (2009) propuseram que estudos de caso de empresas capazes de sustentar concorrência positiva ao longo do tempo em ambientes dinâmicos pode oferecer *insights* sobre o campo de capacidades dinâmicas. Segundo Breznik e Lahovnik (2014), para manter vantagem competitiva, organizações precisam renovar recursos valiosos como mudanças em seu ambiente externo, capacidades dinâmicas como uma abordagem que permita às organizações realizar mudanças em curso. Nesta mesma linha, Wilden, Gudergan, Nilsen e Lings (2013), afirmam que capacidades dinâmicas são consideradas para incorporar processos que permitam às empresas manter um desempenho superior ao longo do tempo. Além disso, eles enfatizam que os efeitos das capacidades dinâmicas sobre performance dependem da intensidade competitiva enfrentada pelas empresas, ou seja, não estão relacionadas diretamente à performance da empresa.

As capacidades dinâmicas, segundo Winter (2003), são diferentes das capacidades ordinárias. Neste contexto, Helfat e Winter (2011), afirmam que as capacidades ordinárias permitem que a organização execute uma atividade de forma contínua utilizando mais ou menos as mesmas técnicas em igual escala a fim de oferecer suporte a produtos e serviços existentes para os mesmos clientes. Por outro lado, de acordo com Zahra, Sapienza e Davidsson (2006),

as capacidades dinâmicas são direcionadas à mudança estratégica e ao alinhamento da empresa com o ambiente. E, para que isso ocorra, é necessário que a empresa mantenha relacionamentos próximos com os clientes, fornecedores e parceiros, bem como observem as melhores práticas do setor.

Algumas evidências empíricas trazem implicações positivas de performance através das capacidades dinâmicas. Fang e Zou (2009) revelaram que capacidades dinâmicas de marketing de joint ventures internacionais tem performance superior, explicando que essas capacidades permitem que empresas rastreiem mudanças respondendo ao ambiente do consumidor. Neste mesmo sentido, Heimeriks, Schijven e Gates (2012), mostraram o impacto positivo da gestão de risco e de condutas de transferência de conhecimento tácito como capacidades dinâmicas, no desempenho financeiro pós-aquisição. Stadler, Helfat e Verona (2013), também apresentam evidências de impacto positivo das características de capacidade dinâmica no desenvolvimento bem-sucedido de recursos de grande valor e difíceis de imitar na indústria do petróleo.

Porém, conforme mencionado nesta sessão, alguns autores defendem que as capacidades dinâmicas não agem diretamente sobre performance de acordo com Fainshmidt *et al.* (2016), Ambrosini e Bowman (2009), Laaksonen e Peltoniemi (2018). Em contrapartida, Drnevich e Kriauciunas (2011) propõem que CD possibilitam maior capacidade de resposta para lidar com mudanças ambientais, criando oportunidades para aumentar receitas e reduzir custos, aumentando a performance. Nesta mesma linha, Kay, Leih e Teece (2018) e Teece *et al.* (1997), afirmam que CD tornam possível que empresas identifiquem e implementem a melhor forma de desenvolver e manter vantagem competitiva. Ou seja, há muito resultado difuso sobre a performance.

Uma das razões das capacidades dinâmicas não agirem diretamente sobre a performance, pode ser em razão de afetarem a performance por meio da mobilização de outros recursos ou outras capacidades, de acordo com Garrido *et al.* (2019) e Fainshmidt *et al.* (2016), mencionado anteriormente nesta sessão, são as chamadas capacidades ordinárias.

2.3 Serviços ágeis

Neste trabalho propõe-se que serviços ágeis podem ser um mediador entre capacidades dinâmicas e performance e, para isso, se faz necessário abordar o conceito de serviços e, posteriormente serviços ágeis.

De acordo com Carroll, Whelan e Richardson (2010), o crescimento nos processos de negócios baseados em serviços em um curto espaço de tempo, destaca a necessidade de

entender os mecanismos e teorizar modelos de negócios e o gerenciamento de processos de negócios adotados nas organizações.

Atualmente, segundo Smith, Ng e Maull (2012), um número crescente de empresas considera que seu propósito principal seja um serviço, ainda que esteja envolvida com a fabricação, não apenas porque oferece atividades de serviço “envolvidas” no equipamento que fabrica, mas também devido ao reconhecimento crescente do fato de que as atividades de serviço e manufatura interagem por meio das propostas de design, tecnologia e valor comercial de suas ofertas.

Para Qiu (2009), um sistema de serviço é um sistema técnico-social para a prestação de serviços, utilizando meios disponíveis para obter valor tanto para quem o presta quanto para o consumidor. Um sistema de serviços combina “definição baseada em recursos” e “definição baseada em processos de valores coproduzidos (serviços)” (RAMAN e BHARADWAJ, 2017). Ainda segundo os autores Raman e Bharadwaj (2017), na definição baseada em recursos, os serviços são tratados como uma aplicação de competências, utilizando conhecimentos, habilidades e experiências de todas as partes interessadas (funcionários, parceiros e clientes em coprodução). Neste mesmo sentido, de acordo com Spohrer, Maglio, Bailey e Gruhl (2007), como as economias dependem cada vez mais do conhecimento humano e da aplicação de informações para criar benefícios, o conceito “serviço” passou a dominar modelos teóricos, estratégias empresariais, governança corporativa, processos de tomada de decisão e muitas relações comerciais e sociais.

De acordo com Frei (2008), novos serviços e recombinação de serviços são coletados através da interação com o cliente, tecnologia e retrabalho nos serviços. Para Barthe-Delanoë, Truptil, Bénaben e Pingaud (2014), agilidade é a capacidade de um sujeito conduzir o mais rapidamente possível, por um lado, a detecção de seu descompasso a um determinado contexto, por outro, ao estabelecimento da adaptação necessária. De acordo com Campanelli e Parreiras (2015), Ghezzi e Cavallo (2018), Paluch *et al.* (2019) e Sjödin *et al.* (2018), agilidade engloba os recursos de flexibilidade, velocidade, aprendizagem, resposta à mudança e economia em estreita colaboração com os clientes, que são cada vez mais importantes na era digital.

Segundo Carroll, Whelan e Richardson (2010), os gerentes devem ser proativos, reativos e mais decisivos em um ritmo mais rápido do que nunca. Desta forma, a agilidade é um conceito que tenta resolver alguns desses problemas. Nesse contexto, Christopher (2000) diz que agilidade é um recurso de toda empresa que abrange estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e *mindsets*. Prater, Biehl e Smith (2001),

ênfatizam que uma empresa ágil deve projetar a organização, os processos e produtos de forma que responda rapidamente às mudanças em um período útil.

Para os autores Zhang e Sharif (2000), agilidade é tida como a habilidade de lidar com mudanças inesperadas e sobreviver a ameaças sem precedentes do ambiente de negócios. Os autores ainda afirmam que para se obter a agilidade, deve-se pensar em três componentes, que são: os drivers de agilidade, que são as mudanças ou pressões do ambiente de negócios que exige que uma empresa busque novas maneiras de administrar seu negócio, para que suas vantagens competitivas sejam mantidas; as capacidades de agilidade, que são capacidades essenciais de que a empresa necessita para responder positivamente e tirar proveito dessas mudanças e, os provedores de agilidade, que são meios pelos quais as chamadas capacidades poderiam ser obtidas. Ainda neste contexto, Zhang e Sharif (2000) afirmam que esses provedores podem ser encontrados: na organização, em pessoas, na tecnologia e inovação e, sugerem que estas quatro áreas devem estar integradas com o suporte de sistemas e tecnologia da informação. Neste mesmo sentido, Charbonnier-voirin (2011), defende que muitas empresas consideram a agilidade organizacional essencial porque lhes permite desenvolver um conjunto de capacidades únicas para reagir diante de ambientes dinâmicos para aproveitar novas oportunidades.

Lankhorst (2012) examinou os serviços ágeis no contexto de um serviço, que são unidades independentes de funcionalidade que estabelecem um valor significativo e têm a capacidade de acomodar mudanças esperadas ou inesperadas rapidamente. Em contrapartida, a escala não foi desenvolvida por Raman e Bharadwaj (2017) neste sentido. Eles consideraram, para serviços ágeis, os três componentes do mix de serviços considerados adequados para serviços ágeis eram oferta de serviços (produto), preço e promoção. São tidos como entrada para a co-criação de valor (RAMAN e BHARADWAJ, 2017).

Segundo Huang, Ceroni e Nof (2000), a agilidade é uma medida que mostra quão bem um sistema pode se ajustar e obter ajuda de outras empresas no sistema. De acordo com Raman e Bharadwaj (2017), para que um instrumento de medição de serviços ágeis seja criado, é necessário identificar uma estrutura unificadora e relacionar as dimensões com base nas capacidades dinâmicas de serviço para serviços ágeis. Neste mesmo contexto, segundo os autores, é necessária uma metodologia com rigor para desenvolver instrumentos.

Verma, Bharadwaj e Nanda (2017), afirmaram que a agilidade foi conceituada como capacidade dinâmica que compreende capacidade de detecção, capacidade de resposta e alinhamento entre a capacidade de detecção e resposta. Neste sentido, os autores Oosterhout

(2010), Yaghoubi, Kazemi, Dahmardeh, e Arhami (2011), Sambhamurthy, Bharadwaj e Grover (2003), Sharifi e Zhang (1999), Worley e Lawler (2010) e Teece et al. (2016), abordam que dentro da estrutura de capacidade dinâmica, a agilidade é cada vez mais invocada como a capacidade organizacional para sobrevivência e performance sustentada da empresa em um ambiente. De acordo com o estudo e Verma *et al.* (2017), a agilidade encontra suas raízes na literatura de agilidade de manufatura, porém ao longo dos anos o conceito foi aplicado na cadeia de suprimentos, agilidade do cliente, desenvolvimento de software e agilidade da empresa. Ainda para os autores, ao fazer isso, a agilidade é considerada como uma capacidade para um ambiente dinâmico.

Ainda neste contexto, Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006), afirmam que na pesquisa de agilidade, a visão baseada em recursos (RBV) tem sido aplicada para explicar o papel de habilitação ou desabilitação da TI na agilidade e melhoria da performance organizacional.

Perante os conceitos apresentados ao longo desta sessão, pode-se concluir que serviços ágeis são aqueles que são fornecidos de maneira proativa, respondendo a necessidades imprevistas, incluindo as necessidades características pessoais dos clientes. Estes serviços operam com variações através da combinação dinâmica de mix de serviços (preço, promoção e oferta de serviços) manifestada por recursos e processos, em resposta a mudanças rápidas do ambiente.

No estudo realizado por Fainshmidt *et al.* (2016), foi estudada a mediação de dinamismo tecnológico na relação positiva entre CD e performance. Porém não foi encontrado suporte para essa hipótese, dinamismo não moderou a relação principal. Não foram encontrados estudos que verifiquem a mediação dada por serviços ágeis na relação positiva entre CD e performance. Diante da lacuna existente na literatura e de resultados difusos encontrados sobre capacidades dinâmicas agirem ou não diretamente e sim por meio de capacidades ordinárias que as medeiam para a obtenção de melhores resultados e performance, neste estudo, serviços ágeis serão testados como mediadores da relação entre capacidades dinâmicas e performance. Esta dissertação teve por base o artigo do Raman e Bharadwaj (2017), que trabalharam a relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis, que será apresentado na sessão seguinte.

2.5 Capacidades dinâmicas que possibilitam serviços ágeis: desenvolvimento de escala e validação inicial na indústria de serviços na Índia

Foi realizada uma pesquisa na Índia, desenvolvida por Raman e Bharadwaj no período de 2014 a 2016, cujo objetivo era desenvolver um instrumento para medir serviços ágeis com base na teoria das capacidades dinâmicas, investigar a agilidade do serviço através da detecção e captura da agilidade, bem como responder à agilidade. Os autores enfatizam que essa escala ajudará a adicionar rigor à literatura de serviços, pois trata-se de uma escala nova, cujo desenvolvimento foi embasado em entrevistas detalhadas para entender o conjunto de capacidades que nutrem serviços ágeis. Além disso, utilizaram revisão da literatura e estudo de escalas existentes.

De acordo com os autores serviços têm sido estudados de uma forma ampla no contexto de marketing de serviços, de inovação de serviços e na ciência de serviço. Neste mesmo sentido, os autores abordaram que a alavancagem de serviços ágeis, pode ajudar as empresas a atender seus clientes com maior rapidez (RAMAN e BHARADWAJ, 2017). Os autores ainda relatam que serviços estão desempenhando um papel cada vez mais essencial na economia e, que há uma dificuldade em adaptar serviços existentes de acordo com o que o cliente solicita de uma forma rápida e eficiente. Com esse estudo, os autores tentam operacionalizar as capacidades dinâmicas para serviços ágeis que podem ser aproveitadas nos diferentes setores de serviços.

A partir da revisão realizada, os temas foram derivados, temas estes que foram divididos em medidas por categorização. Conforme foi apresentado no Quadro I no referencial teórico deste estudo, os autores apresentaram dimensões baseadas em capacidades dinâmicas e em que contexto foram abordadas em estudos anteriores. Essas medidas foram classificadas em medida referenciada (que tem uma referência), medida adaptada (retirada de medidas referenciadas e alteradas conforme contexto) e, novas medidas.

Os autores, dentro desta revisão da literatura, abordam os conceitos de capacidades dinâmicas de Barney (1991), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002) e, principalmente Teece (2007), utilizando como base as três dimensões de capacidades dinâmicas conceituadas por ele, para desenvolver a escala para medir serviços ágeis, focando nas dimensões de capacidades dinâmicas, como capacidades de detecção e apreensão de serviços e capacidades de resposta a serviços. Ainda segundo os autores, as capacidades dinâmicas ajudam os serviços de várias maneiras: detectando e analisando o mercado e o ambiente externo; aproveitando as oportunidades de serviço com os recursos e a base de conhecimento existentes,

suporte a configuração e a integração de serviços para melhorar a eficiência, velocidade e eficácia da resposta em ambiente turbulento.

Raman e Bharadwaj (2017), afirmaram que as capacidades dinâmicas que alavancam serviços ágeis são aquelas que ajudam a organização a perceber, aproveitar e responder a desenvolver e gerenciar as necessidades de serviço peculiares do cliente. A partir deste estudo, os autores apresentaram o modelo teórico da escala, onde refletiram oito dimensões baseadas em capacidades dinâmicas que emergiram da estrutura de serviços ágeis, apresentadas na Figura 1 abaixo e, explicadas a partir do próximo parágrafo.

Figura 1 - Modelo teórico



Fonte: Adaptado de RAMAN e BHARADWAJ (2017, p. 174)

Segundo os autores, uma orientação para o mercado é direcionada para melhorar o desempenho dos negócios, assim, relacionada ao insight de mercado, está a capacidade de

rastrear as tendências do mercado em relação aos concorrentes e a capacidade de compartilhar inteligência de mercado com outras pessoas da organização, respondendo à inteligência de mercado. A prontidão para entender o mercado e usar a inteligência de mercado é a capacidade de detectar a agilidade de serviço (RAMAN e BHARADWAJ, 2017).

Uma outra abordagem deve ser em relação a visão do ambiente externo. As mudanças regulatórias também são o resultado de mudanças políticas em nível nacional e internacional (YAUCH, 2011). Desta forma, iniciativas devem ser tomadas de maneira que não ocorram ameaças em relação à posição competitiva da empresa e, que as normas sejam bem compreendidas. Para Raman e Bharadwaj (2017), a visão do ambiente externo está relacionada à capacidade de detectar mudanças no mercado no que se refere a política, economia, tecnologia, ambiental e legal específicas da organização. Segundo Teece (2007), capacidades dinâmicas identificam, criam e antecipam tendências em empresas focais e analisam o ecossistema de negócios de forma constante.

Para implementar a oportunidade aproveitada, é prática comum trabalhar com alternativas paralelas em iterações razoavelmente rápidas para enquadrar problemas e desenvolver soluções (WETTER-EDMAN, SANGIORGI, EDVARDSSON, HOLMLID, GRÖNROOS, MATTELMÄKI, 2014). Assim, a implementação e aproveitamento de oportunidades relaciona-se a modelagem de serviço e, de acordo com Raman e Bharadwaj (2017), a capacidade dinâmica menciona transformar uma ideia aproximada de um novo serviço em uma oferta viável de serviço. De acordo com Normann (2002), novos serviços são recentemente empacotados, enriquecidos e combinados. Neste sentido, a combinação inteligente de serviços é aquela em que os serviços necessários são desagrupados e agrupados novamente.

Segundo Raman e Bharadwaj (2017), a configuração de um serviço é importante pelo fato de desacoplar a entrega de serviços a partir do momento em que estes são configurados em um aplicativo ou sistema. Desta forma, para os autores, como uma atividade de capacidade de resposta da agilidade do serviço, essa dissociação melhora a modularidade de serviços, permitindo que estes evoluam ao longo do tempo de forma independente.

No que diz respeito a integração de serviço, Raman e Bharadwaj (2017) abordam que um serviço é ativado por meio de articulação de valores de muitas entidades de negócios participantes, que colaboram em redes abertas de inovação com a finalidade de alavancar a exclusividade individual para gerar valor. E, de acordo com Døving e Gooderham (2008), as capacidades dinâmicas dão ênfase para a rede de valor, valorizando a oportunidade e a detecção.

A prestação de serviços, inclui três atividades: lançamento de serviços, marketing de serviços e monitoramento de serviços. A implementação de serviços inclui estratégias de implementação, tempo de implementação, treinamento de funcionários e produção de um kit inicial (por exemplo, produção de folhetos, formulários, instruções de processo e conteúdo de serviço).

No contexto do marketing de serviços são abordados quatro elementos: produto, preço, local e promoção, conforme considerado para marketing de produtos, e o monitoramento de serviços inclui reclamações de clientes, entrevistas com clientes ou questionários de clientes (RAMAN e BHARADWAJ, 2017). E, de acordo com Teece e Pisano (1994), uma perspectiva que foi estudada em capacidades dinâmicas é a replicação ou imitação. Sendo assim, quando os serviços são lançados, a replicação destes pode ser feita.

No que tange a governança de serviço, segundo Raman e Bharadwaj (2017), há o envolvimento de direitos de decisão e responsabilidade e, devido ao dinamismo do ambiente, as responsabilidades precisam ser adaptáveis quando novos serviços estão evoluindo, isso relacionado a termos de concessão e privilégios de acesso. Desta forma, o desafio da governança, segundo os autores, é incorporar a coordenação em uma organização.

A partir das capacidades dinâmicas, os autores refletiram oito dimensões que foram atribuídas para mensurar serviços ágeis, assim como foi apresentado na Figura 1, onde foram analisadas: visão do cliente e do mercado; visão externa do ambiente; visão interna do ambiente; modelagem de serviço; configuração de serviço; integração de serviço; prestação de serviços e governança de serviço.

Os pesquisadores utilizaram a metodologia dada por Churchill (1979), Lewis, Templeton e Byrd (2005) e MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) para desenvolver a escala. Cujas etapas são a especificação do domínio do construto, geração de amostra de medidas, coleta de dados, purificação das medidas, recolocação de dados, avaliação da confiabilidade e validação e, desenvolvimento de normas. Os autores desenvolveram uma escala de 12 itens para serviços ágeis e uma escala de 32 itens (separados em oito seções) para diferentes capacidades dinâmicas de serviço que permitem serviços ágeis.

A amostra em relação aos respondentes das entrevistas foi de diferentes organizações de serviços, como telecomunicações, viagens e saúde. Foram consideradas empresas com receita superior a cinco milhões por ano e que estivessem há pelo menos três anos no mercado. Foram abordados 25 representantes de cada setor para a amostra de entrevistados e, foram obtidas 48 respostas.

Os pesquisadores enviaram um protocolo de entrevista por e-mail para a pessoa de contato referente à participação de estudo de caso. Eles obtiveram respostas em escala e em aberto. Utilizaram a ferramenta QDA Miner para obter uma maior precisão. A partir disso, palavras-chave foram listadas com número de citações. Então, os pesquisadores transcreveram as entrevistas, codificaram e analisaram, gerando a partir disso itens para capacidades dos serviços ágeis, obtendo como resultado, após discutir o construto com diferentes partes interessadas, um conjunto de itens das dimensões de cada construto, conforme apresentado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Construto e suas definições

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	DIMENSÕES
Visão do cliente do mercado	Capacidade de compartilhar inteligência de mercado com outras pessoas da organização e responder à inteligência de mercado e conhecer o cliente e conhecê-lo.	Prontidão para entender o mercado e usar a inteligência de mercado. A inteligência de negócios e as análises de negócios aplicadas aos dados ajudam a organização a conhecer os clientes e a fornecer serviços com base em suas necessidades. Segmentação de clientes com base em dados transacionais e comportamentais do cliente lealdade a prazo e expandir constantemente os relacionamentos existentes.
Visão externa do ambiente	Capacidade de digitalizar informações estratégicas sobre o setor ambiental	A digitalização fornece dados e informações básicas para interpretar o ambiente. A análise PESTEL fornece os fatores que influenciam o meio ambiente.

		Mudanças regulatórias em termos de impacto na organização.
Visão interna do ambiente	Capacidade de atualizar continuamente o conhecimento do cliente, parceiro, mercado e ambiente externo para poder reativar o conhecimento retido	<p>O conhecimento é armazenado na memória da organização.</p> <p>O conhecimento relacionado a processos e / ou serviços que foram desenvolvidos, mas não puderam ser comercializados, é capturado.</p> <p>Empresa atualiza o conhecimento do cliente, parceiro, mercado e ambiente externo para poder reativar o conhecimento retido.</p>
Modelagem de serviço	Capacidade de desenvolver etapas executadas para mapear, simular e otimizar processos de serviço	Exibição visual de serviços, descrevendo simultaneamente o processo de prestação de serviços, o papel dos clientes e outras partes interessadas.
Configuração de serviço	Capacidade de desacoplar a entrega de serviços a partir do momento em que os serviços são configurados em um aplicativo ou sistema	<p>Simulação do processo para que diferentes cenários de serviço possam ser considerados e a saída do processo seja avaliada, padronização dos processos de negócios, regras dos serviços nas organizações e ajuda na compreensão dos</p>

		processos, desempenho e padrões.
Integração de serviços	Capacidade de interagir com alianças para co-criação de valor, bem como (re) formação de sistemas de serviços de maneira ágil	Muitas funções / entidades de negócios participantes colaboram em redes abertas de inovação para alavancar a exclusividade individual para gerar entidades de valor, combinando seus pontos fortes por meio de conexões diretas e indiretas para garantir que a competitividade duradoura
Prestação de serviços	Capacidade de lançar / entregar o serviço no mercado e comercializá-lo com rapidez e surpresa	se integre a sistemas externos para criar valor para o consumidor e o provedor, monitorar e entender os clientes 'respostas e feedback dos funcionários após a comercialização de serviços competências especializadas na combinação de serviços para fornecer estratégias de lançamento de serviços, tempo de lançamento, treinamento de funcionários e produção de um kit inicial Promoções e publicidade formalizadas. Verifique o desempenho geral da empresa com o

		novo processo de serviço regularmente.
Governança de serviço	Capacidade de especificar responsabilidades, papéis e responsabilidades e princípios relacionados ao serviço	Regras de negócios e hierarquia das principais responsabilidades são definidas. O processo de implementação dos princípios de governança está claramente definido.
Serviços Ágeis	Serviços prestados de forma proativa, respondendo a necessidades imprevistas de serviço, incluindo as necessidades idiossincráticas dos clientes.	O provedor de serviços de serviços complexos, permite que seus clientes escolham elementos de serviço específicos necessários para suas necessidades. A velocidade no desenvolvimento de serviços permite que mais serviços sejam oferecidos ao mesmo tempo em comparação com os concorrentes. A personalização e a adição de serviços novos e inovadores com base no valor do preço são feitas. O pacote de serviços e a promoção de descontos são geralmente oferecidos sob a forma de reduções de preços de curto prazo, como vendas especiais, cupons distribuídos por mídia,

		cupons de pacotes, acordos de descontos, descontos e reembolsos planejando cuidadosamente as campanhas publicitárias.
--	--	---

Fonte: Adaptado de RAMAN e BHARADWAJ (2017, p.178-179)

Em um primeiro momento, um conjunto de 46 itens foi proposto para oito capacidades de serviços ágeis. Eles eliminaram itens redundantes e, dos 46 itens, ficaram com 32. No que se relaciona a serviços ágeis, 15 itens foram propostos e destes, 12 permaneceram. Para validar o conteúdo, dois juízes familiarizados com o conceito de agilidade examinaram os itens para combinar a consistência com o construto e as dimensões. Os itens foram embaralhados e os que não atendiam aos critérios de classificação Q-sort, foram eliminados. O processo foi facilitado através de um conjunto de doutorandos na área de marketing e sistemas de informação e, para cada item foi utilizada uma escala Likert de sete pontos.

O teste de um fator de Harman foi realizado incluindo todos os fatores em uma análise fatorial exploratória sem rotação. Isso foi realizado para garantir que mais de um fator emergisse e que nenhum fator explicasse a maior parte da variação observada. O maior fator representou apenas uma variação de 31,4%, o que sugeriu que um viés de método comum não era um problema no estudo. As correlações entre os construtos foram examinadas para garantir que não se correlacionassem extremamente altamente (mais de 0,90).

A escala apresentada no Quadro 3, foi administrada em 56 empresas de serviços, sendo empresas de telecomunicação, viagens e saúde, no período de outubro de 2014 a janeiro de 2015. Os pesquisadores utilizaram o SMART PLS 3.0 para medir a escala, onde estabeleceram a validade do construto, considerando validade convergente e discriminante do modelo. A validade convergente foi medida através do AVE, acima do nível exigido de 0,50. O critério de Fornell-Larcker e as comparações de carga cruzada permitiram verificar a validade discriminante. De acordo com o critério de Fornell-Larcker, o AVE de cada construto latente deve ser maior que a maior correlação ao quadrado do construto com qualquer outro construto latente (FORNELL e LARCKER, 1981).

Quadro 3 - Escala

CAPACIDADES		ITEM DE ESCALA ADAPTADO/NOVO
-------------	--	---------------------------------

Visão do cliente e do mercado	Escaneamos continuamente o ambiente para identificar novas oportunidades de negócios	Pavlou e El Sawy (2006)
	Descobrimos proativamente necessidades adicionais de nossos clientes, das quais eles desconhecem, usando dados não estruturados, como vídeo, textos, mídias sociais, etc.	Narver <i>et al.</i> (2004)
	Descobrimos proativamente necessidades adicionais de nossos clientes, das quais eles desconhecem, usando dados estruturados	Narver <i>et al.</i> (2004)
	Trabalhamos em estreita colaboração com os principais usuários que tentam reconhecer as necessidades de atendimento ao cliente meses ou até anos antes que a maioria do mercado possa reconhecê-las	Narver <i>et al.</i> (2004)
	Ajudamos nossos clientes a antecipar desenvolvimentos em seus mercados	Narver <i>et al.</i> (2004)
	Usamos análise preditiva para avaliar as demandas de serviço em nossa organização	Narver <i>et al.</i> (2004)
	Visão do ambiente externo	Analisamos proativamente os prováveis efeitos das

	mudanças em nosso ambiente de negócios nos clientes	
	Geramos proativamente conhecimento sobre as mudanças nas características e tendências do mercado	Pavlou e El Sawy (2006)
	Avaliamos continuamente a viabilidade técnica do desenvolvimento de novos serviços	Pavlou and El Sawy (2006)
Visão do ambiente interno	Analizamos continuamente as mudanças no ambiente de negócios que podem afetar nossa empresa	Pavlou e El Sawy (2006)
	Garantimos que o resultado de nosso trabalho seja disseminado por toda a organização	Pavlou e El Sawy (2006)
	O compartilhamento e a disseminação de conhecimento em nossa organização nos ajudam a explorar novas oportunidades de serviço	Pavlou e El Sawy (2006)
	Podemos explorar com sucesso informações e conhecimentos internos e externos em decisões comerciais concretas	Pavlou e El Sawy (2006)
Modelagem de serviço	Nossa empresa de serviços emprega processos formalizados para incluir a	Menor e Roth (2007)

	voz do cliente em todos os novos projetos de desenvolvimento de serviços	
	Nossa empresa utiliza várias ferramentas para modelar novos processos de serviço	Menor e Roth (2007)
	Definitivamente, realizamos “e se cenários” para analisar variações nos serviços	New
	A utilização ideal de recursos é usada em nosso novo design de processo de serviços	New
Configuração de serviço	Muitas vezes reconfiguramos nossos recursos usando módulos existentes	Pavlou e El Sawy (2006)
	Temos portfólio de serviços reutilizáveis, o que permite a entrega rápida de serviços	New
	Podemos efetivamente integrar e combinar módulos existentes em novos serviços	Pavlou e El Sawy (2006)
	Freqüentemente nos envolvemos na recombinação de recursos para atender melhor aos requisitos de escalabilidade que nosso mercado	Raschke (2010)
Integração de serviço	Nossos processos têm alto grau de interconectividade com os processos de nossos parceiros comerciais	Raschke (2010)

	Trabalhamos com dados em tempo real com nossos parceiros comerciais	Raschke (2010)
	Nossos parceiros comerciais participam conosco do processo de desenvolvimento de novos serviços	Chen <i>et al.</i> (2009)
Prestação de serviços	Aumentamos nossa velocidade de comercialização usando vários canais	Chen <i>et al.</i> (2009)
	Adicionamos proativamente novos recursos aos nossos serviços existentes mais rapidamente do que a concorrência	Chen <i>et al.</i> (2009)
	Introduzimos um novo serviço antes dos concorrentes	Chen <i>et al.</i> (2009)
	Adaptamos nossos modelos de negócios para personalizar nossas ofertas de serviços de acordo com as necessidades específicas de nossos clientes	Chen <i>et al.</i> (2009)
	Monitoramos continuamente nossos desempenhos de serviço feitos para nossos consumidores	Chen <i>et al.</i> (2009)
Governança de serviço	Temos mecanismos de governança para promover o trabalho colaborativo entre	Joachim <i>et al.</i> (2013)

	unidades de negócios e parceiros	
	Nossos procedimentos e normas regem o design, a execução e a entrega do serviço	Joachim <i>et al.</i> (2013)
	Nossos mecanismos de governança de serviços são projetados para garantir que a reutilização de serviços seja maximizada	Joachim <i>et al.</i> (2013)
Serviços ágeis	Podemos oferecer preços dinâmicos para serviços	Morris e Schurink (1993)
	Nossos serviços são considerados uma boa relação custo / benefício pelos clientes	Morris e Schurink (1993)
	Somos capazes de oferecer serviços com preços competitivos	Morris e Schurink (1993)
	O fator chave na definição de nosso preço é a capacidade do cliente de pagar	Morris e Schurink (1993)
	Agrupamos produtos para aumentar nosso volume de negócios cobrando um preço mais baixo combinado	Morris e Schurink (1993)
	Oferecemos proativamente promoções de preços especiais para nossos clientes	Morris e Schurink (1993)

	Somos capazes de surpreender agradavelmente nossos clientes com nossas ofertas promocionais	Morris e Schurink (1993)
	Oferecemos descontos por volume inovadores para nossos clientes	Morris e Schurink (1993)
	Oferecendo serviços personalizáveis para atender às necessidades idiossincráticas do cliente	Swafford <i>et al.</i> (2006)
	Oferecendo novos serviços mais rapidamente que os concorrentes	Swafford <i>et al.</i> (2006)
	Oferecendo serviço inovador mais rápido que os concorrentes	Swafford <i>et al.</i> (2006)
	Oferecendo serviços personalizáveis mais rapidamente que os concorrentes	Swafford <i>et al.</i> (2006)

Fonte: Adaptado de RAMAN e BHARADWAJ (2017, p.180-181)

A consistência interna do instrumento foi avaliada através da confiabilidade, medida através do α de Cronbach, confiabilidade composta e AVE, conforme apresentado na Figuras 2, 3 e 4. Uma escala é confiável quando o α de Cronbach for maior que 0,6. A confiabilidade composta é maior que 0,6 e o AVE é maior que 0,5 (BAGOZZI e YI, 1988).

Figura 2 - Validade convergente

	AVE
Agile services	0.525
CM	0.702
EE	0.574
IE	0.733
SC	0.87
SD	0.709
SG	0.939
SI	0.903
SM	0.614

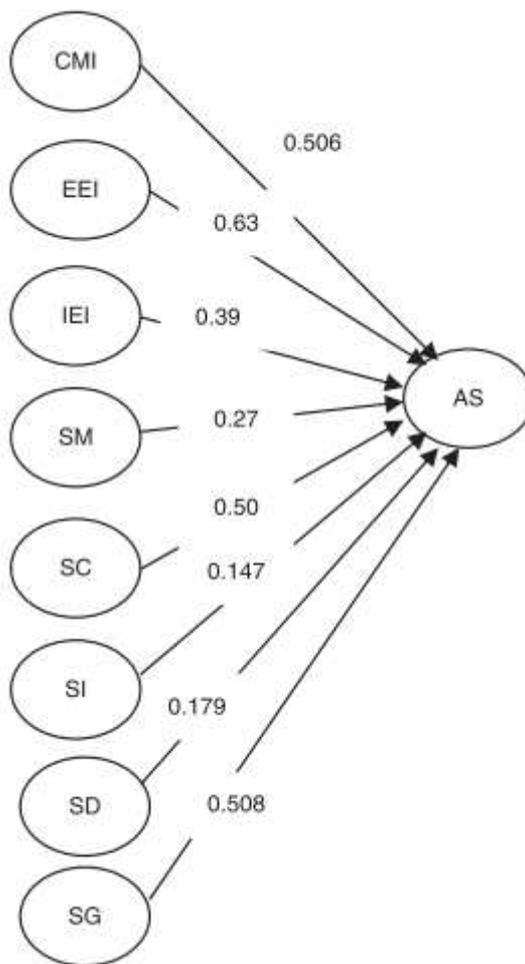
Fonte: RAMAN e BHARADWAJ (2017, p.181)

Figura 3 - Validade discriminante

	Agile services	CM	EE	IE	SC	SD	SG	SI	SM
Agile services	0.724								
CM	0.539	0.838							
EE	0.401	0.631	0.758						
IE	0.431	0.685	0.688	0.856					
SC	0.337	0.597	0.377	0.569	0.933				
SD	0.491	0.783	0.658	0.820	0.569	0.842			
SG	0.421	0.786	0.470	0.645	0.731	0.738	0.969		
SI	0.222	0.602	0.363	0.289	0.382	0.415	0.508	0.950	
SM	0.313	0.556	0.348	0.578	0.676	0.654	0.590	0.387	0.783

Fonte: RAMAN e BHARADWAJ (2017, p.182)

Figura 4 - Coeficientes de caminhos da relação entre capacidades dinâmicas e serviços ágeis



Fonte: RAMAN e BHARADWAJ (2017, p.182)

Com esta pesquisa, os autores forneceram uma conceituação de um novo construto se serviços ágeis, refletindo capacidades que levam a serviços ágeis para clientes. Foram oito dimensões, baseadas em recursos dinâmicos, percepção do mercado e do cliente, percepção do ambiente externo, percepção do ambiente interno, modelagem de serviços, configuração de serviços, integração de serviços, entrega de serviços e governança de serviços. Os resultados confirmaram a consistência dos serviços ágeis, sua confiabilidade, validade discriminante e convergente. As conclusões sugeriram que serviços ágeis podem ser obtidos aproveitando as oito capacidades dinâmicas. O estudo forneceu contribuição primária para a literatura sobre capacidade de agilidade e dinâmica: um instrumento validado para serviços ágeis. Teve como resultado um instrumento parcimonioso que utiliza diferentes capacidades dinâmicas. A escala proposta fornece aos gerentes a capacidade de monitorar os recursos relacionados aos serviços e, representa uma contribuição para sistemas de informação e literatura de marketing. Os autores abordam que um exame da literatura sobre serviços e agilidade sugere que o estudo de serviços ágeis é negligenciado.

O estudo conceituou serviços ágeis com 32 itens de capacidade e 12 itens para serviços ágeis. Os autores realizaram uma validação inicial em que obtiveram recursos (recursos de detecção, apreensão e resposta de serviço). A escala possui confiabilidade aceitável e avaliações preliminares da validade da escala foram bem-sucedidas. Essa escala apresenta uma enorme oportunidade para os pesquisadores realizarem pesquisas no domínio dos serviços. O estudo utilizou a validação da escala formativa; incluindo identificação do modelo, dimensionalidade da balança, exame de confiabilidade e validade.

Os autores sugerem pesquisas futuras concentradas na exploração do papel dos serviços ágeis na inovação e na competitividade e na aplicação dessas capacidades dinâmicas a todos os setores de serviços. Segundo Raman e Bharadwaj (2017), a interação entre capacidades dinâmicas baseadas em serviços, serviços ágeis e competitividade merece um estudo mais aprofundado.

2.6 Modelo da pesquisa

A Figura 5 apresenta o modelo no qual a proposta descrita nesta dissertação é baseada. Nesta dissertação, o que se propõe é que serviços ágeis podem mediar a relação entre capacidades dinâmicas nas indústrias de serviços de TI e a performance dessas empresas. De acordo com Salvato e Rerup (2011), Teece (2014) e Teece *et al.* (1997), o valor das capacidades dinâmicas é mais latente em ambientes caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas, sendo assim as empresas de serviços de TI se enquadram nesse estereótipo.

Este modelo tem por base o entendimento de que CD tem uma relação positiva com performance nos ambientes em constante mudança, o que gera melhores resultados. Difere-se dos estudos empíricos anteriores pelo fato de utilizar uma escala projetada para medir capacidades dinâmicas relacionadas a serviços ágeis, criada com uso da estrutura definida por Teece (2007) e complementada por estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017). A proposta também divide a mensuração em suas diferentes dimensões de “Sense”, “Seize” e “MRT” (TEECE, 2007). Esses elementos são de grande importância pois cada um deles podem ter uma relação diferente com performance e serviços ágeis. Desta forma, contribui para a realização de estudos que possam ser comparados entre si, oferecendo uma medição mais completa e abrangente, de acordo com Garrido *et al.* (2019).

É factível fazer as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva e significativa entre capacidades dinâmicas (CD) e performance.

Conforme apresentado anteriormente, foram encontradas na literatura pesquisas que demonstram ter encontrado relação positiva e significativa entre CD e performance. Pois, conforme Kay, Leih, Teece (2018) e Teece *et al.* (1997), as capacidades dinâmicas tornam possível que empresas identifiquem e implementem a melhor forma de construir e manter a vantagem competitiva em ambientes complexos e em constante mudança. Então sugere-se como complemento da H1:

H1a: Existe uma relação positiva entre Capacidades de Detecção e Apreensão de Serviço (*Service Sensing and Seizing Capabilities* - SSSC) e performance.

H1b: Existe uma relação positiva entre Capacidades de Resposta de Serviço (*Service Responding Capabilities* - SRC) e performance.

Na literatura, também foram encontradas pesquisas que relatam que as CD não têm uma relação direta com performance, sugere-se que esta relação é mediada por outras capacidades (capacidades ordinárias) ou ainda dependendo do contexto. Como por exemplo Laaksonen e Peltoniemi (2018), que propõem que as CD dependam das capacidades ordinárias das empresas, modificadas pelas CD e pela adequação evolutiva dessas capacidades. Assim como Ambrosini e Bowman (2009), afirmam que recursos, rotinas operacionais e competências da organização podem afetar a relação entre CD e performance. Neste mesmo sentido, Fainshmidt *et al.* (2016), abordam que ao se concentrar estreitamente em efeitos da indústria, o impacto do contexto mais amplo pode ser perdido. Fainshmidt *et al.* (2016) ainda afirmam que até o momento, a literatura sobre capacidades dinâmicas tem se preocupado com o papel do dinamismo tecnológico no ambiente de tarefas e ignorado de forma ampla outras dimensões do ambiente. Nesse mesmo estudo de meta análise realizado por Fainshmidt *et al.* (2016), sobre CD e performance organizacional, verificou-se que as capacidades dinâmicas estão fortemente relacionadas à performance e, que as capacidades comuns, medeiam parcialmente a relação entre as CD e performance.

Então, sugere-se como H2 a verificação da relação entre CD e performance mediada por serviços ágeis:

H2: A relação entre CD e performance é mediada pelos serviços ágeis (SA).

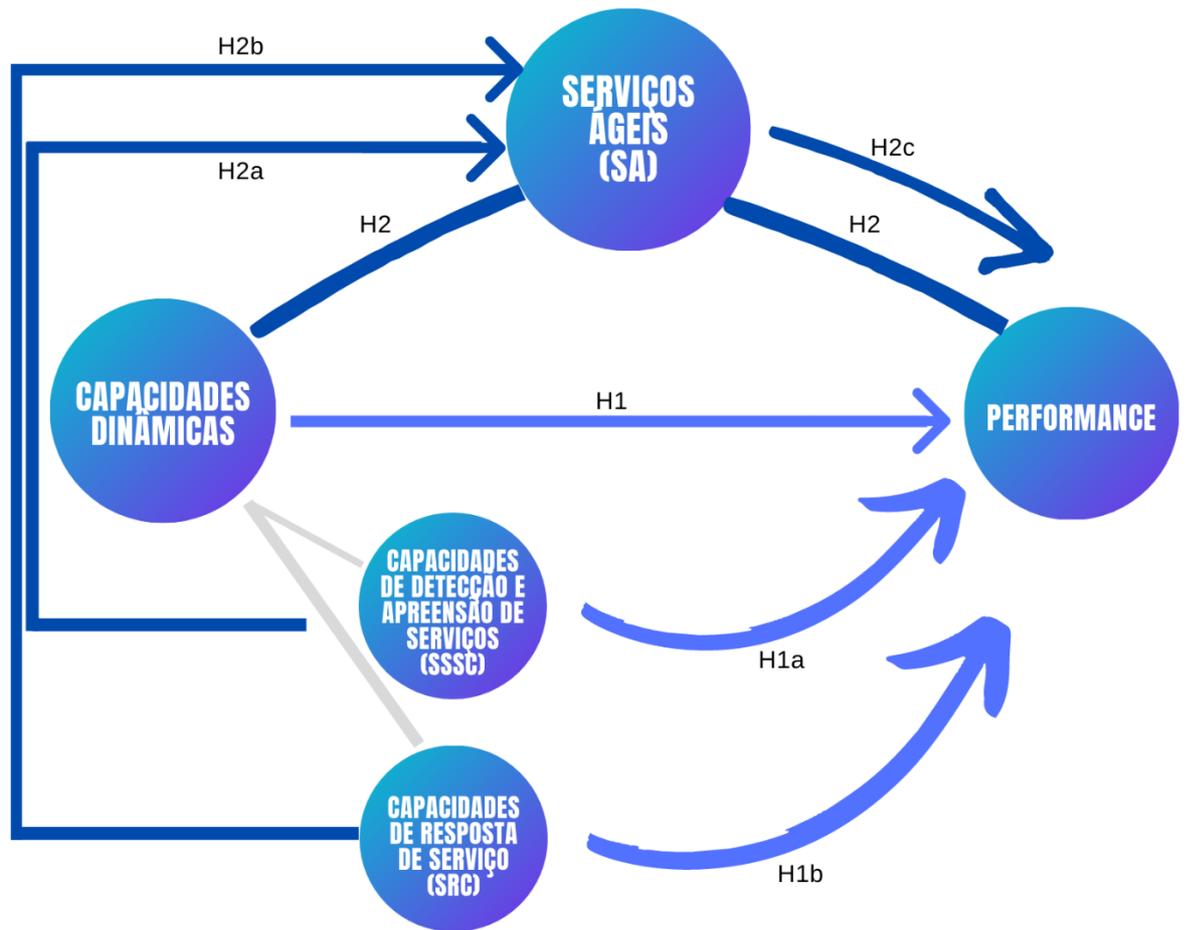
H2a: Existe uma relação positiva e significativa entre SSSC e SA.

H2b: Existe uma relação positiva e significativa entre SRC e SA.

H2c: Existe uma relação positiva e significativa entre SA e performance.

Abaixo, na Figura 1, é ilustrado o resumo as hipóteses H1, H1a, H1b, H2, H2a, H2b e H2c.

Figura 5 - Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta a abordagem metodológica que foi adotada para a pesquisa. Serão descritos método, participantes, bem como a descrição dos procedimentos a serem realizados para coleta e análise dos dados.

O presente estudo caracterizou-se por ser um estudo transversal de abordagem quantitativa exploratória e consiste em testar a escala e o modelo proposto utilizando dados transversais da indústria brasileira de serviços de TI. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1989).

3.1 Contexto empírico

No estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017), do qual foi utilizado o instrumento adaptado nesta dissertação, foi utilizada uma amostra de 56 empresas. Para que o estudo realizado neste trabalho fosse mais completo e que para que fosse possível trabalhar estatisticamente com regressão, foi delimitado um número mínimo de 70 empresas.

Para este estudo foram selecionadas empresas de serviços de TI, pois de acordo com Teece *et al.* (1997) essa indústria e mercado são adequados. Por serem altamente dinâmicos, tem volume de mudanças alto e velocidade de introdução de inovações intensos e alta competitividade. Neste mesmo sentido, para Garrido *et al.* (2019), trata-se de um ambiente turbulento, onde ocorrem mudanças rápidas, propenso a uma alta taxa de inovação, com alto grau de competitividade no mercado.

Nesta dissertação, foi estimada uma amostra por acessibilidade, onde os indivíduos respondentes são selecionados por estarem disponíveis, caracterizando uma representação do universo a ser pesquisado. Essas empresas foram selecionadas primeiramente através do CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Foram pesquisados os CNAES referentes a empresas de reprodução de software; configuração e criação de software de banco de dados sob encomenda; serviços de edição de software sob encomenda; produção, criação, desenvolvimento de software sob encomenda; desenvolvimento de softwares customizáveis; representação de software customizáveis; licenciamento de software customizáveis; desenvolvimento de softwares não-customizáveis; programas de informática, assessoria em software; consultoria em hardware e software; customização de software; serviços de instalação de software e assessoria em software, programas e informática.

3.2 Estudo quantitativo

A técnica de coleta de dados na pesquisa foi o levantamento através do questionário adaptado de Raman e Bharadwaj (2017), onde foram incluídas questões relacionadas à performance, bem como dados sócio demográficos relacionados às empresas selecionadas (faturamento, experiência e número de colaboradores). Foi realizada a tradução do instrumento original (apêndice A) do inglês para o português (apêndice B) e, posteriormente, utilizando-se outro tradutor, a tradução foi refeita para o inglês a fim de comparar a validade da primeira tradução. Esses passos fizeram com que existisse a certeza de que o instrumento traduzido estava de acordo com o objetivo inicial da pesquisa. As questões referentes à performance

foram acrescentadas no sentido de verificar se serviços ágeis poderiam ser considerados mediadores entre capacidades dinâmicas e performance, desta forma o instrumento estaria de acordo com o objetivo final da pesquisa.

O método utilizado neste estudo foi a *survey*, cujo objetivo é captar dados ou informações sobre características, atitudes ou opiniões de uma amostra que represente uma população-alvo. A *survey* foi de corte transversal, uma coleta de dados por meio de um questionário que ocorreu em um só momento no tempo, de acordo com Freitas *et al.* (2000). A qualidade das perguntas é essencial para a estruturação de um ótimo questionário e, protocolos devem ser respeitados. A utilização do método do questionário em relação a outros apresenta muitas vantagens, dentre as quais estão a necessidade de menos pessoas para executar a pesquisa; economia de custo, tempo, viagens; obtenção de uma amostra maior; e não há influência do entrevistador sobre os respondentes (MARCONI; LAKATOS, 1996; MATTAR, 2008).

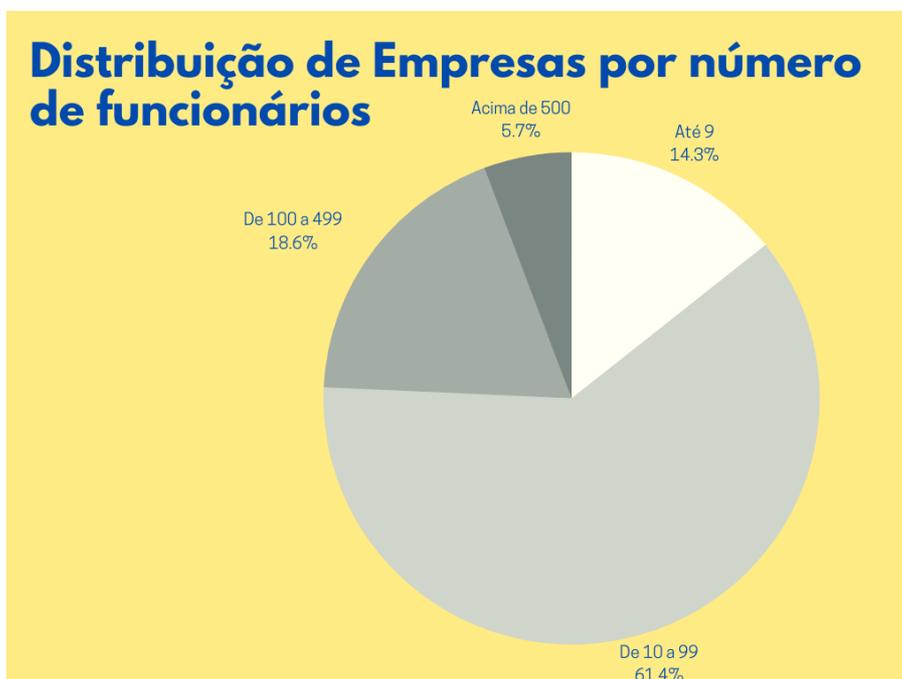
O questionário foi aplicado em pré-teste para três gestores com a finalidade de verificar se o questionário estava compreensível ou se necessitaria de alguma adequação em seus termos e formas de questionar. Este procedimento serviu para garantir que o instrumento traduzido estivesse de acordo com o objetivo da pesquisa e, para que houvesse um correto entendimento dos entrevistados, garantindo assim a qualidade esperada. Alguns termos, como por exemplo, “idiossincráticas” foi substituído por “necessidades particulares”, pois a maioria dos entrevistados teve dúvidas com relação a seu significado. Algumas questões também foram adequadas para que o entrevistado tivesse uma correta compreensão sobre o que se tratava, como por exemplo, no quesito modelagem de serviço, onde antes tínhamos “Definitivamente, realizamos “e se cenários” para analisar variações nos serviços”, precisou ser alterado para “Simulamos diferentes cenários para avaliarmos variações em nossos serviços”. A validação de conteúdo entende-se como o grau em que os conteúdos incluídos na escala se referem de modo adequado àquilo que se pretende medir (ANASTASI, 1990).

O instrumento de coleta foi o questionário supracitado (apêndice B), adaptado e validado para verificar se serviços ágeis medeiam a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho. Foi realizado um levantamento com dados institucionais de empresas participantes, tais como: identificação do informante, tempo de atuação no mercado, média de faturamento nos últimos três anos etc. Os itens foram medidos em doze categorias, somando um total de 53 questionamentos. Após essa ação, o questionário foi reescrito com pequenas alterações e aplicado em 30 empresas. Realizada a validação dessas respostas, foi realizada a coleta das referente às 40 empresas restantes.

A pesquisa ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2020 e foi realizada por telefone com gestores das empresas de serviços de TI ou alguém que estes indicaram. De acordo com Dillman (1978), a principal vantagem de realizar entrevista por telefone e, também muitas vezes a razão de sua escolha, se dá a necessidade que o pesquisador tem de obter dados em curto espaço de tempo. Essa coleta foi realizada em sua maior parte pelo CEPA (Centro de Estudos e Pesquisa em Administração) da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e pela própria pesquisadora.

O questionário foi aplicado a representantes de uma amostra de 70 empresas, sendo que todas as empresas estão presentes na amostra final, totalizando 70 empresas para análise. As características das empresas de serviços de TI que participaram refletem diversidade, onde 88,57% delas são desenvolvedoras de software e serviços para TI, 7,14% produzem hardware, 2,86% são de telecomunicação e 1,43% realizam serviço de auditoria de software. A média de funcionários por empresa é de 141, mas há empresa com 3500 funcionários, enquanto a menor tem apenas dois. A maior parte dessas empresas (61,43%) possui entre 10 e 99 funcionários, 14,29%, possui até nove funcionários, 18,57%, tem entre 100 e 499 funcionários e apenas 5,71% possui acima de 500 funcionários, conforme apresentado no gráfico da Figura 6 abaixo.

Figura 6 - Distribuição de empresas por número de funcionários

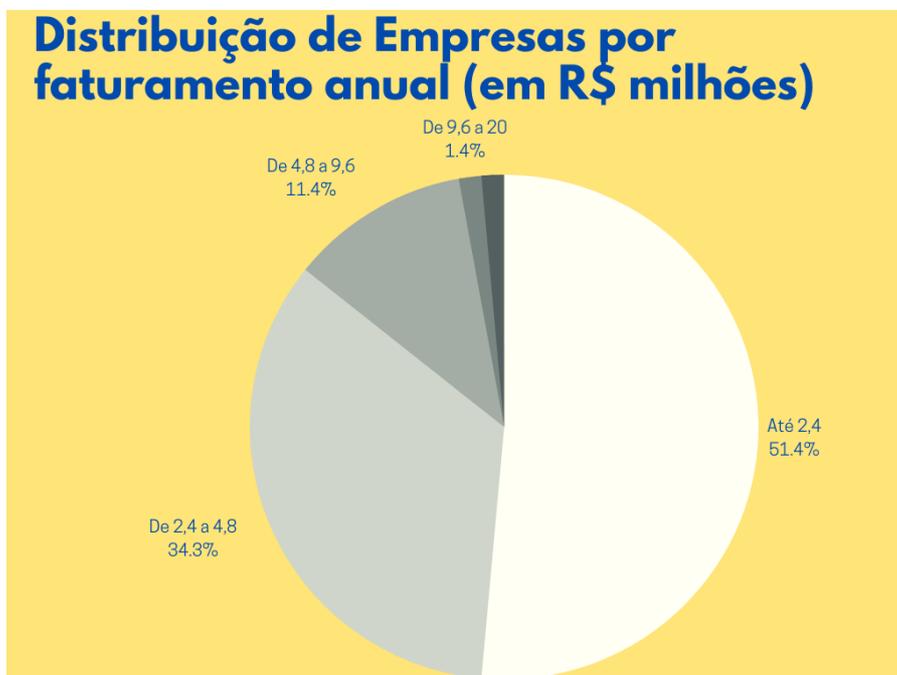


Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dessas empresas (51,43%) possui uma receita anual de até R\$2.400.000,00, enquanto 34,28% tem uma receita anual de R\$ 2.400.000,00 a R\$ 4.800.000,00, 11,43% possui uma receita anual de R\$ 4.800.000,00 a R\$ 9.600.000,00 e 1,43% possui receita anual de R\$

9.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00, assim como 1,43% tem a receita anual acima de R\$ 20.000.000,00, conforme apresentado na Figura 7.

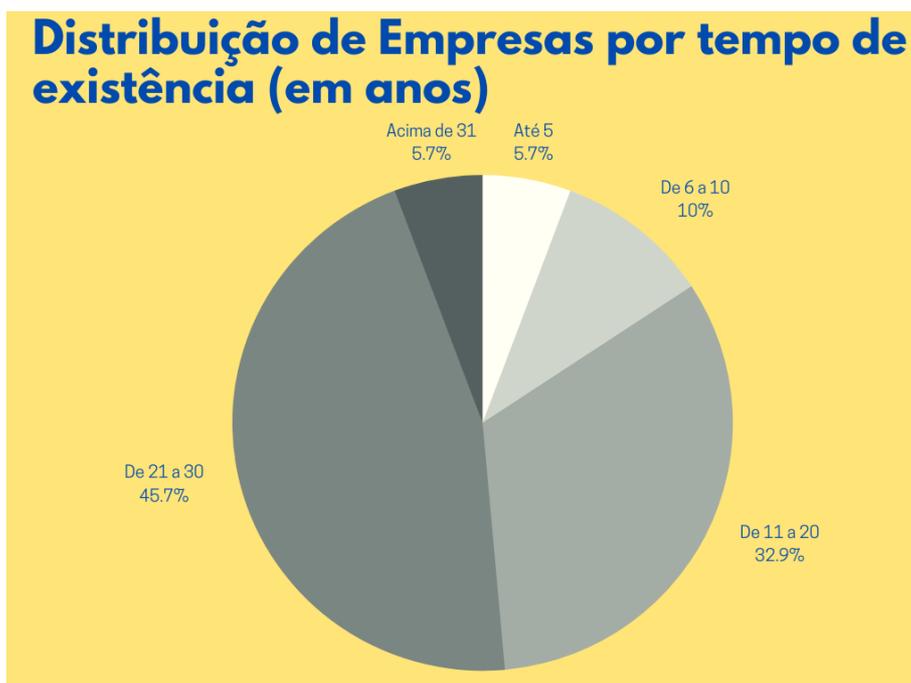
Figura 7 - Distribuição de empresas por faturamento anual



Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de existência dessas empresas dividiu-se da seguinte forma: até cinco anos foram 5,71%, de seis a dez anos 10%, de 11 a 20 anos 32,86%, de 21 a 30 anos foram 45,71% e acima de 31 anos, 5,71%, totalizando 100%, conforme apresentado na Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Distribuição por empresas por tempo de existência em anos



Fonte: Dados da pesquisa

Foi utilizada uma escala do tipo Likert, que se trata de uma escala somatória para medir atitudes e é formulada partindo de afirmações relacionadas com o objeto estudado, de acordo com Mattar (2008). Neste caso foram dispostas afirmações sobre as abordagens de capacidades dinâmicas, serviços ágeis e desempenho, de maneira que os respondentes pudessem avaliá-las em uma escala de concordância com graus de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”).

3.3 Medidas

3.3.1 Variáveis independentes

As variáveis independentes são as dimensões das CD propostas por Teece (2007), respectivamente *Sense*, *Seizi* e *Managing Threats and Reconfiguration*, apresentadas no Apêndice B, escala final utilizada para este estudo e que resultou em parte do estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017), onde *Sense* e *Seizi* são relacionadas à visão do cliente e do mercado, visão do ambiente externo, visão do ambiente interno e, *Managing Threats and Reconfiguration* estão relacionadas à modelagem de serviço, configuração de serviço, integração de serviços, prestação de serviços e governança de serviços. Dentre as variáveis independentes estão também os serviços ágeis, pois o estudo propõe que eles medeiam a relação existente entre as CD e performance. Para cada dimensão, assim como para serviços ágeis, há declarações para as quais é solicitado ao entrevistado indicar a concordância referente a cada uma delas em uma escala de 7 pontos.

3.3.2 Variável dependente

A variável dependente refere-se à performance organizacional, onde foram adotadas diferentes dimensões: performance financeira (PF), performance estratégico (PE), satisfação com a performance (SP), apresentadas no Apêndice B, escala final utilizada para este estudo.

As medidas para PF, PE e SP tiveram como base a escala criada por Zou, Taylor e Osland (1998), escala EXPERF, onde cada construto é composto por três indicadores e tem por objetivo verificar os três anos anteriores. Da mesma forma como ocorreu com as variáveis independentes, as respostas são dadas de acordo com o grau de concordância em uma escala de 7 pontos.

3.3.3 Variáveis de controle

Foram selecionadas experiência da empresa e tamanho (número de colaboradores e faturamento) como variáveis de controle. Pois de acordo com Musteen, Francis e Datta (2010), mais experiência implica mais aprendizado e comprometimento com o mercado, assim como o tamanho de uma organização maior está relacionado a um maior acesso a recursos e maior potencial para desenvolver capacidades.

3.4 Validação de medidas e procedimentos analíticos

Cada construto foi avaliado separadamente, utilizando a Análise Fatorial Confirmatória, calculando a confiabilidade composta, variância extraída, alfa de Cronbach e cargas fatoriais para cada indicador contra o construto. Foi utilizada análise fatorial confirmatória para validar a discriminância dos construtos e, análise de regressão para realizar os testes referentes às hipóteses. Foi utilizada a análise de regressão linear da estatística IBM SPSS 20 para testar a relação das variáveis independentes e a variável dependente. Não foi utilizado o SEM devido ao tamanho da amostra, de acordo com Kline (1998).

4 RESULTADOS

Segundo Hair *et al.* (2009), antes da aplicação de técnica multivariada, o pesquisador deve avaliar o ajuste de dados da amostra com as suposições estatísticas da técnica multivariada a ser utilizada na análise dos dados. A análise metódica dos dados leva à melhor previsão e à avaliação precisa. Ainda de acordo com Hair *et al.* (2009), análises multivariadas presumem normalidade, igual variância e linearidade.

4.1 Tratamento de dados

A análise quantitativa dos dados observou as seguintes fases: tratamento dos dados, análises estatísticas através do uso de análises fatoriais (exploratória e confirmatória), análise de variância e análise de regressão múltipla.

4.1.1 Análise descritiva dos dados

Foi realizada a análise descritiva com a finalidade de verificar a qualidade dos dados. Em um primeiro momento foi verificada a existência de erros de digitação, para este foi designada a variável Range. Após esse procedimento foi realizada a busca por dados faltantes e em terceiro lugar, as análises de curtose e assimetria, com a finalidade de verificar normalidade univariada dos dados. A Tabela 1 abaixo, apresenta os dados referentes aos resultados das análises.

Tabela 1 - Estatística descritiva

(continua)

Descriptive Statistics										
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CM1	70	4	3	7	6,3	0,89	-1,398	0,287	2,053	0,566
CM2	70	4	3	7	6,16	1,044	-1,267	0,287	1,098	0,566
CM3	70	3	4	7	5,97	1,007	-0,556	0,287	-0,838	0,566
CM4	70	6	1	7	5,53	1,491	-1,326	0,287	1,601	0,566
CM5	70	5	2	7	5,97	1,035	-1,555	0,287	3,314	0,566
CM6	70	4	3	7	6,06	0,976	-0,983	0,287	0,949	0,566
EEI1	70	3	4	7	5,89	0,86	-0,337	0,287	-0,556	0,566
EEI2	70	5	2	7	5,83	1,076	-1,155	0,287	1,831	0,566
EEI3	70	3	4	7	6,03	0,851	-0,637	0,287	-0,094	0,566
IEI1	70	3	4	7	5,93	0,997	-0,485	0,287	-0,872	0,566
IEI2	70	4	3	7	5,93	1,026	-0,6	0,287	-0,42	0,566
IEI3	70	3	4	7	5,93	0,729	-0,352	0,287	0,075	0,566
IEI4	70	3	4	7	6,04	0,908	-0,565	0,287	-0,593	0,566
SM1	70	5	2	7	5,83	0,992	-1,018	0,287	1,956	0,566
SM2	70	4	3	7	5,94	1,075	-0,964	0,287	0,273	0,566
SM3	70	5	2	7	5,81	1,026	-1,025	0,287	1,906	0,566
SM4	70	5	2	7	5,79	1,166	-0,923	0,287	0,656	0,566
SC1	70	5	2	7	6,17	0,9	-1,821	0,287	5,841	0,566
SC2	70	4	3	7	5,83	0,992	-0,56	0,287	-0,252	0,566
SC3	70	3	4	7	5,94	0,991	-0,619	0,287	-0,62	0,566
SC4	70	3	4	7	6,03	0,798	-0,58	0,287	0,063	0,566
SIN1	70	3	4	7	5,9	0,854	-0,38	0,287	-0,468	0,566
SIN2	70	4	3	7	6,31	0,91	-1,507	0,287	2,247	0,566
SIN3	70	5	2	7	5,8	1,071	-1,261	0,287	2,238	0,566
SD1	70	4	3	7	5,87	0,977	-0,984	0,287	1,324	0,566
SD2	70	4	3	7	5,84	1,002	-0,743	0,287	0,335	0,566
SD3	70	4	3	7	5,2	1,044	-0,179	0,287	-0,755	0,566

(conclusão)

Descriptive Statistics										
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SD4	70	4	3	7	5,93	0,89	-0,747	0,287	0,678	0,566
SD5	70	4	3	7	5,97	0,884	-0,85	0,287	0,932	0,566
SG1	70	4	3	7	5,96	0,984	-1,038	0,287	1,021	0,566
SG2	70	3	4	7	6,13	0,815	-0,574	0,287	-0,372	0,566
SG3	70	4	3	7	5,93	0,89	-1,255	0,287	2,32	0,566
AS1	70	5	2	7	6,16	0,987	-1,72	0,287	4,395	0,566
AS2	70	3	4	7	6,27	0,779	-0,899	0,287	0,435	0,566
AS3	70	3	4	7	6,16	0,862	-0,872	0,287	0,212	0,566
AS4	70	5	2	7	6,01	1,161	-1,573	0,287	2,874	0,566
AS5	70	5	2	7	5,79	1,075	-0,996	0,287	1,284	0,566
AS6	70	5	2	7	6,01	1,083	-1,719	0,287	3,949	0,566
AS7	70	5	2	7	5,96	1,109	-1,423	0,287	2,902	0,566
AS8	70	6	1	7	6,2	1,044	-2,304	0,287	8,477	0,566
AS9	70	2	5	7	6,31	0,692	-0,511	0,287	-0,797	0,566
AS10	70	3	4	7	5,77	0,82	-0,525	0,287	0,004	0,566
AS11	70	4	3	7	5,76	0,97	-0,765	0,287	0,521	0,566
AS12	70	4	3	7	5,86	0,921	-0,853	0,287	1,149	0,566
PF1	70	4	3	7	5,27	0,962	-0,174	0,287	0,035	0,566
PF2	70	4	3	7	5,21	1,153	-0,26	0,287	-0,701	0,566
PF3	70	5	2	7	4,91	1,139	-0,373	0,287	-0,076	0,566
PE1	70	5	2	7	5,49	1,189	-0,925	0,287	0,717	0,566
PE2	70	4	3	7	5,53	0,959	-0,236	0,287	-0,43	0,566
PE3	70	4	3	7	5,39	0,997	-0,668	0,287	0,14	0,566
SP1	70	4	3	7	5,63	0,995	-0,276	0,287	-0,541	0,566
SP2	70	5	2	7	5,54	1,112	-0,826	0,287	0,774	0,566
SP3	70	4	3	7	5,54	0,943	-0,874	0,287	0,744	0,566
Valid N (listwise)	70									

Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultados obtidos na análise, conclui-se que os dados não apresentam erros de digitação, não há *missing values*, o que de fato não poderia ocorrer uma vez que os dados foram coletados por telefone e os dados de assimetria e curtos dados apresentam normalidade univariada. Kline (2015) sugere a verificação da normalidade dos dados com base nos valores de assimetria e curtose. Variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de 3, podem ser muito assimétricas e com valores de curtose acima de 10, segundo Kline (2015), podem ser problemáticas para a normalidade. Logo, a normalidade foi observada através dos

valores de assimetria e curtose. Dadas essas condições, a próxima etapa foi a verificação da formação dos construtos e suas confiabilidades.

4.1.2 Confiabilidade dos construtos

Os construtos *Customer Market Insight* (CMI), *External Environment Insight* (EEI), *Internal Environment Insight* (IEI), *Service Sensing and Seizing Capabilities* (SSSC), *Service Modeling* (SM), *Service Configuration* (SC), *Service Integration* (SIN), *Service Delivery* (SD), *Service Governance* (SG), *Service Responding Capabilities* (SRC), *Agile Service* (SA), Performance Financeira (PF), Performance Estratégica (PE), Satisfação com a Performance (SP) e Performance Total (PTOTAL) foram avaliados separadamente calculando a confiabilidade composta, variância extraída, alfa de Cronbach e cargas fatoriais para cada indicador contra o construto, conforme apresentado na Tabela 2. De acordo com Hair *et al.* (2009), a utilização de medidas de confiabilidade não garante a unidimensionalidade, mas assume que ela existe.

Tabela 2 - Confiabilidade dos construtos

Construto	Variáveis Validadas	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
CMI	1,3,5	0,688		
EEI	1,2,3	0,645		
IEI	1,2,3	0,553		
SSSC		0,84	0,877	0,44
SM	1,2,4	0,735		
SC		2,3	0,632	
SIN	1.2.3.	0,588		
SD	1,2,5	0,532		
SG		1,2	0,531	
SRC		0,895	0,912	0,449
SA	1,2,3,4,5,6,7,8	0,838	0,877	0,475
PF		0,84		
PE		0,831		
SP		0,842		
PTOTAL		0,933		

Fonte: Elaborado pela autora.

O que foi observado em alguns construtos, como por exemplo IEI (*Internal Environment Insight*), SIN (*Service Integration*), SD (*Service Delivery*) e SG (*Service Governance*), foram

os alfas de Cronback baixos. De acordo com Hair *et al.* (2009), a carga fatorial acima de 0,6 é aceitável para estudos exploratórios. A partir dos resultados obtidos, observa-se um limitante, mas como a pesquisa em questão é uma validação de escala e a contribuição é importante para o aprimorar escalas futuras, optou-se pela continuidade.

Para os SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*), SRC (*Service Responding Capabilities*) e SA (*Agile Services*), analisados como um todo, foi verificada a CC (confiabilidade composta) e a VE (variância extraída). A CC ficou acima de 0,7, um valor de referência comumente utilizado para confiabilidade aceitável, segundo Hair *et al.*, (2009), para pesquisa de natureza exploratória. A confiabilidade representa a consistência dos indicadores de um construto, descreve o grau em que estes indicam o construto latente. Enquanto a VE representa uma medida de confiabilidade que indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Para a VE, sugerem-se valores superiores a 0,5 para um construto, de acordo com Hair *et al.* (2009). Nesta análise, a VE ficou um pouco abaixo do esperado. Porém, para verificar se a questão de a VE ter ficado abaixo poderia impactar na discriminância entre os construtos, foram realizados testes de discriminância e apresentados abaixo, na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste de discriminância

	SSSC	SRC	SA
SSSC	0,44		
SRC	0,494	0,449	
SA	0,109	0,364	0,475

Fonte: Elaborado pela autora.

A validade discriminante entre os construtos SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*), SRC (*Service Responding Capabilities*) e SA (*Agile Services*) foi verificada a partir das recomendações de Fornell e Larcker (1981), onde a VE de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos. Observou-se que a discriminância não foi atingida entre os construtos SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e SRC (*Service Responding Capabilities*) devido à alta correlação entre os dois construtos. Ainda assim, optou-se por continuar com as análises, indicando essa limitação no estudo, pois SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e SRC (*Service Responding Capabilities*) pertencem a um único conceito maior que são CD de *Sense* e *Seizi* e a preocupação era que houvesse discriminância com SA (*Agile Services*).

4.1.3 Testes das hipóteses

Nesta seção são apresentados os testes relacionados às hipóteses H1, H1a e H1b, que correspondem respectivamente a:

- H1: Existe uma relação positiva e significativa entre capacidades dinâmicas (CD) e performance.
- H1a: Existe uma relação positiva entre Capacidades de Detecção e Apreensão de Serviço (*Service Sensing and Seizing Capabilities* - SSSC) e performance.
- H1b: Existe uma relação positiva entre Capacidades de Resposta de Serviço (*Service Responding Capabilities* - SRC) e performance.

Primeiramente, foram realizados testes para validar o estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017) na Índia, no qual os autores afirmam que as CD possibilitam serviços ágeis. Os autores realizaram testes em cada um dos construtos separadamente para verificar se havia impacto em serviços ágeis. Assim, nesta dissertação também foram realizados testes para cada construto separadamente para averiguar os efeitos, verificando o impacto em serviços ágeis, a partir da coleta realizada, conforme apresentado na Tabela 4 no Modelo I. Foram utilizadas como variável dependente serviços ágeis, como variáveis independentes os construtos CMI (*Customer Market Insight*), EEI (*External Environment Insight*), IEI (*Internal Environment Insight*), SM (*Service Modeling*), SC (*Service Configuration*), SIN (*Service Integration*), SD (*Service Delivery*) e SG (*Service Governance*) e variáveis de controle experiência (EXP), faturamento (FAT) e número de colaboradores (COLAB).

Após os testes realizados com cada um dos construtos separadamente conforme o estudo de Raman e Bharadwaj (2017), são apresentados os testes relacionados ao SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e ao SRC (*Service Responding Capabilities*) na Tabela 5 no Modelo II.

Tabela 4 - Teste da hipótese da pesquisa de Raman e Bharadwaj (2017)

(continua)

Modelo I	
VD	SA
VI	CMI, EEI, IEI, SM, SC, SIN, SD, SG
Controle	EXP, FAT, COLAB
R2	0,483**
CMI	0,030ns
EEI	-0,065ns

(conclusão)

Modelo I	
IEI	-0,162ns
SM	0,262ns
SC	0,390**
SIN	-0,337**
SD	0,114ns
SG	0,390ns
COLAB	-0,256**
FAT	-0,109ns
EXP	-0,109ns
SSSC	
SRC	
Durbin watson	1,964
VIF	Máximo 4,765 Mínimo 1,372

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 - Testes referentes a H1a e H1b

Modelo II	
VD	PTOTAL
VI	SSSC, SRC
Controle	EXP, FAT, COLAB
R2	0,371**
COLAB	0,156ns
FAT	-0,020ns
EXP	0,050ns
SSSC	-0,089ns
SRC	0,714**
Durbin watson	2,542
VIF	Máx 2,439

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Hair *et al.* (2009), através da análise de regressão é possível verificar o efeito moderador de uma segunda variável independente sobre uma relação entre outra variável

dependente ou independente. Desta forma, para que seja determinado se o efeito moderador é significativo, é necessário estimar a equação não moderada e, na sequência, a equação moderada. Assim, caso a variação em R^2 seja significativa estatisticamente, de acordo com Hair *et al.* (2009), considera-se a existência do efeito moderador.

No que se refere ao Modelo I, resultados obtidos e apresentados na Tabela 4, verificou-se que para alguns dos construtos houve significância, como por exemplo para SC (*Service Configuration*), SIN (*Service Integration*), COLAB (colaboradores). Com diferenças em relação aos resultados encontrados por Raman e Bharadwaj (2017), onde foi comprovado que CD possibilitam serviços ágeis. A partir desses resultados, sugere-se que novos estudos possam ser realizados, porque talvez outros fatores tenham influência sobre esse resultado, como por exemplo a cultura, a forma como a gestão dessas empresas ocorre, o modelo de negócio, o número de funcionários, o faturamento etc.

Os resultados apresentados na Tabela 5, referente à hipótese H1a (existe uma relação positiva entre Capacidades de Detecção e Apreensão de Serviço (*Service Sensing and Seizing Capabilities* - SSSC) e performance), verificou-se que não há suporte, ou seja, não existe uma relação positiva e significativa entre SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e performance. Este resultado talvez ocorra devido às empresas de serviços de TI no Brasil não possuírem a renovação em seus recursos relacionados ao acompanhamento de mudanças em ambiente externo, o que permitiria às organizações a realização de mudanças em curso, conforme afirmam Breznik e Lahovnik (2014). No entanto, para a hipótese H1b (existe uma relação positiva entre Capacidades de Resposta de Serviço (*Service Responding Capabilities* - SRC) e performance) é suportada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre SRC (*Service Responding Capabilities*) e performance, conforme apresentado na Tabela 5.

A partir dos testes realizados, pode-se concluir que a hipótese H1 (existe uma relação positiva e significativa entre capacidades dinâmicas (CD) e performance) é suportada parcialmente, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre capacidades de resposta de serviço e performance. O SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) é a dimensão de *Sense* e *Seizi* de CD, essa dimensão na verdade é uma capacidade que exige da empresa que investimentos em oportunidades sejam realizados, da mesma forma como desenha modelos de negócios, ou seja, ela identifica oportunidades e cria o modelo de negócio. Tecnicamente pode não ter uma relação com performance, mas a reconfiguração é mais ação do que planejamento ou identificação de oportunidades, onde talvez esteja efetivamente a relação com performance. Pode ser que o *Sense* e o *Seizi* ajam como antecedentes da reconfiguração, por este motivo

talvez não estejam relacionados diretamente com a performance, diferentemente do que ocorre em relação à reconfiguração (SRC- *Service Responding Capabilities*). Neste sentido, Teece (2009), afirma que organizações são capazes de reconfigurar seus recursos e capacidades alinhados com oportunidades reconhecidas e mudanças ambientais podendo criar e manter vantagem competitiva.

Diante deste resultado, pode-se sugerir que, talvez, as CD tenham uma relação positiva com performance, mas que não seja uma relação direta, pode ser mediada por capacidades comuns. Assim como os autores Garrido *et al.* (2019) sugerem que talvez a relação direta entre CD e performance não ocorra e, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que CD são necessárias porém não suficientes para a obtenção de vantagem competitiva. Também pode-se sugerir que a relação entre capacidades de detecção e apreensão de serviços e performance não ocorra na maioria das empresas de TI no Brasil por não serem proativos e sim reativos em sua forma de gerir novos serviços.

4.1.4 Testes referentes às hipóteses H2a e H2b

Foram realizados os testes para cada construto separadamente para verificar se há impacto sobre serviços ágeis, considerando os construtos como um todo, ou seja, foram analisados SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e SRC (*Service Responding Capabilities*) relacionados a serviços ágeis. As hipóteses aqui testadas são respectivamente H2a (existe uma relação positiva e significativa entre SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e SA (*Agile Services*)) e H2b (existe uma relação positiva e significativa entre SRC (*Service Responding Capabilities*) e SA (*Agile Services*)). Os resultados são apresentados na Tabela 6 logo abaixo.

Tabela 6 - Testes hipóteses H2a e H2b

(continua)

Modelo III	
VD	SA
VI	SSSC, SRC
Controle	EXP, FAT, COLAB
R2	0,446**
CMI	
EEI	
IEI	
SM	

(conclusão)

Modelo III	
SC	
SIN	
SD	
SG	
COLAB	-0,272**
FAT	-0,001ns
EXP	-0,025ns
SSSC	-0,115ns
SRC	0,577**
Durbin watson	2,196
VIF	2,439 a 1,083

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) não impacta em serviços ágeis e que SRC (*Service Responding Capabilities*) impacta em serviços ágeis, onde a variável de controle colaborador (COLAB), no que se relaciona ao tamanho ou porte da empresa, pode ter um impacto negativo sobre serviços ágeis. O tamanho da empresa pode indicar que a organização seja muito estruturada (conservadora) e tenha dificuldade para realizar mudanças, pode ser que seja mais burocrática, o que impacta na facilidade ou dificuldade de realizar mudanças.

A partir desse resultado, pode ser verificado que a hipótese H2a (existe uma relação positiva e significativa entre SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e SA (*Agile Service*)) não foi suportada, ou seja, não existe uma relação positiva e significativa entre SSSC e SA. Ao mesmo tempo em que se confirmou a hipótese H2b (existe uma relação positiva e significativa entre SRC (*Service Responding Capabilities*) e SA (*Agile Service*)), ou seja, há uma relação positiva e significativa entre SRC e SA.

Realizados testes em relação às hipóteses H2 (a relação entre CD e performance é mediada pelos serviços ágeis (SA)) e H2c (Existe uma relação positiva e significativa entre SA e performance) e, conforme apresentado no modelo IV a relação entre capacidades dinâmicas e performance, é mediada pelos serviços ágeis parcialmente. Ela ocorre somente entre SRC (*Service Responding Capabilities*) e performance. A mediação entre SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) não é suportada, conforme apresentado na Tabela 7.

Com base nos resultados obtidos referentes às hipóteses H2a, H2b e H2c, apresentados no Modelo IV, verifica-se que existe uma relação parcial de serviços ágeis entre CD e performance, porque SA medeiam a relação existente entre SRC (*Service Responding*

Capabilities) e performance, mas não entre SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) e performance.

Tabela 7 - Teste das hipóteses H2 e H2c

Modelo IV	
VD	PTOTAL
Mediação	SA
VI	SSSC, SRC
Controle	EXP, FAT, COLAB
R2	0,322**
R2mod	0,388**
Var r2	0,071**
COLAB	Ns
FAT	Ns
EXP	Ns
SSSC	-0,048
SRC	0,508**
SA	0,358**
Durbin watson	2,534
VIF	Máximo 3.040

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se sugerir que uma das razões pelas quais a hipótese H2 ocorra somente entre SRC (*Service Responding Capabilities*) e SA (*Agile Service*) seja o fato de que as empresas de TI no Brasil não sejam proativas em relação à detecção ou apreensão de serviços de forma ágil. Ainda pode-se sugerir que talvez o contexto brasileiro permita que empresas ajam de maneira ágil somente a partir de solicitações de seus clientes, seja por cultura, forma de gerir os negócios, por perfil de gestores etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se originou devido a um gap encontrado na literatura relacionada a CD e performance, onde alguns autores após pesquisas realizadas, trouxeram resultados onde a relação entre CD e performance eram mediadas por outras capacidades (capacidades ordinárias) e em outras pesquisas, resultados onde essa mesma relação dava-se de forma direta. Para ilustrar estes achados difusos empíricos relacionados a CD e performance, trouxe alguns autores

conceituados em CD, como por exemplo, Fang e Zou (2009), que revelaram que as CD de marketing de joint ventures internacionais tem um superior performance, demonstrando que essas capacidades tornam possível que empresas rastreiem mudanças respondendo ao ambiente do consumidor. Ainda neste mesmo sentido, Heimeriks *et al.* (2012) apresentaram impacto positivo da gestão de risco e de condutas de transferência de conhecimento tácito como CD em performance financeira pós-aquisição. Outro exemplo ocorreu na indústria de petróleo, onde Stadler *et al.* (2013) apresentaram evidências do impacto positivo das características de CD no desenvolvimento bem-sucedido de grande valor e difíceis de imitar. Nesta mesma linha, de acordo com Breznik e Lahovnik (2014), para manter vantagem competitiva, as empresas precisam renovar recursos valiosos como mudanças em seu ambiente externo, CD como uma abordagem que permita às organizações realizar mudanças em curso.

Em contrapartida, Fainshmidt *et al.* (2016), Ambrosini e Bowman (2009), Laaksonen e Peltoniemi (2018) e Garrido *et al.* (2019), defendem que CD podem não agir diretamente sobre performance e que esta relação pode se dar por meio da mobilização de outros recursos ou outras capacidades, as capacidades ordinárias. Assim como para Eisenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas são necessárias, mas que não são suficientes para a obtenção de vantagem competitiva.

Além disso, um estudo realizado na Índia por Raman e Bharadwaj (2017) mostrou que CD possibilitaram serviços ágeis nas indústrias de serviços estudadas por eles e, nesta dissertação também foi verificada esta questão, porém não foram encontrados os mesmos resultados. Após concluir a coleta de dados e realizados os testes relacionados a todas as hipóteses propostas nessa dissertação, observou-se que o primeiro estudo realizado por Raman e Bharadwaj (2017) em relação às CD e SA, a partir do qual foi criada a escala para mensurar capacidades dinâmicas relacionadas a serviços ágeis, não trouxe os mesmos resultados nas empresas de TI no contexto brasileiro. O estudo realizado pelos autores na Índia, indicou que as CD possibilitam serviços ágeis e, os mesmos testes realizados nas 70 empresas de TI no Brasil, trouxeram resultados divergentes. Mesmo diante destas constatações, optou-se por dar continuidade ao estudo, uma vez que além de realizar a validação da escala no Brasil, foram analisadas questões relacionadas à mediação por serviços ágeis na relação existente entre CD e performance. Neste sentido, foi estudada a mediação da relação entre CD e performance através de serviços ágeis, pois ainda não foram encontrados estudos empíricos.

Para realizar este estudo no contexto brasileiro, a escala foi adequada e foram inseridos construtos relacionados à performance. O fato de não ter trazido os mesmos resultados, pode

ter ocorrido por diferença na cultura, pelo número de colaboradores (porte), pelo faturamento das empresas, por conhecimento dos gestores e a forma como ele é aplicado nas organizações no Brasil. Diante dos resultados obtidos no que tange a SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) em relação a SA (*Agile Service*), sugere-se que talvez as empresas brasileiras de serviços de TI possam não ser orientadas para o mercado, por esse motivo não impactam. Ou ainda, os clientes das empresas de serviço, por mais que as empresas sejam orientadas para o mercado, podem não fornecer as informações necessárias. Neste sentido, de acordo com Zahra *et al.* (2006), as capacidades dinâmicas são direcionadas à mudança estratégica e ao alinhamento da empresa com o ambiente. E, para que isso ocorra, é necessário que a empresa mantenha relacionamentos próximos com os clientes, fornecedores e parceiros, bem como observem as melhores práticas do setor.

Dentre os achados está um fator importante que é a reconfiguração dos serviços para customizar as entregas. Pode ser que ocorra por demanda das empresas e não por proatividade de fornecedores, por esse motivo SRC (*Service Responding Capabilities*) é importante e SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*) não. Neste quesito, para Kay, Leih e Teece (2018) e Teece *et al.* (1997), CD tornam possível que empresas identifiquem e implementem a melhor forma de desenvolver e manter vantagem competitiva.

Esta pesquisa traz como contribuição para a literatura a validação de um instrumento que visa mensurar capacidades dinâmicas, serviços ágeis e performance. Além disso, também apresenta um estudo importante, pois ainda não havia sido encontrado um estudo onde fosse verificado se serviços ágeis medeiam a relação existente entre capacidades dinâmicas e performance. Foram realizados estudos anteriores que obtiveram resultados difusos sobre a existência ou não de mediação entre capacidades dinâmicas e performance. Como resultado nesta dissertação, verificou-se que serviços ágeis medeiam capacidades dinâmicas de SRC (*Service Responding Capabilities*) na relação existente com performance. Como resultado, pode-se afirmar que SA (*Agile Service*) medeiam a relação existente entre CD performance de forma parcial. O que reforça o estudo dos autores Wilden *et al.* (2013), que afirmam que as CD são consideradas de forma ampla para incorporar processos que permitam às empresas manter performance superior ao longo do tempo. Os autores também afirmaram que as CD por si mesmas, não são relacionadas diretamente de forma positiva à performance da empresa. Assim como Garrido *et al.* (2019), Fainshmidt *et al.* (2016), Ambrosini e Bowman (2009) e Laaksonen e Peltoniemi (2018), sugeriram que a relação existente entre CD e performance são mediadas por capacidades comuns.

No contexto gerencial, traz contribuições importantes para as empresas de serviços de TI no Brasil, pois a partir destes resultados, gestores podem modificar a forma como orientam suas empresas para o mercado, aumentando sua performance a partir do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas de SSSC (*Service Sensing and Seizing Capabilities*), utilizando serviços ágeis como mediadores para essa relação. Ainda se sugere para estudos futuros que sejam avaliadas empresas de outros setores de serviços, ou ainda que estes sejam realizados em determinadas regiões do país, com a finalidade de verificar se para estes, os serviços ágeis são mediadores da relação existente entre CD e performance.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, Renu; SELEN, Willem. Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 431-475, 2009.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.

BARILE, Sergio; POLESE, Francesco. Smart service systems and viable service systems: applying systems theory to service science. **Service Science**, v. 2, n. 1-2, p. 21-40, 2010.

BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v.27, p. 643-50, 2001.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **HANDBOOK de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 131-179, 2012.

BARTHE-DELANOË, Marie. A.; TRUPTIL, S.; BÉNABEN, F. e PINGAUD, H. Event-driven agility of interoperability during the Run-time of collaborative processes. **Decision Support Systems**, v. 59, p.171-179, 2014.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Management**: Leading & Collaborating in a Competitive World. Boston: McGraw-Hill Education, 2011.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Vozes, 2002.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BITTENCOURT, Hélio. R.; CREUTZBERG, Marion; RODRIGUES, Alziro C. M., CASARTELLI, Alam O.; FREITAS, Ana L. S. Desenvolvimento e validação de um instrumento para avaliação de disciplinas na educação superior. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 22, n. 48, 91-114, 2011.

BOCCARDELLI, Paolo; MAGNUSSON, Mats G. Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. **Knowledge and Process Management**, v. 13, n. 3, p. 162-174, 2006.

BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary J. Marketing strategies and organization structures for service firms. **Marketing of Services**, v. 25, v. 3, p. 47-52, 1981.

BREM Alexander; VOIGT Kai-Ingo. Innovation management in emerging technology ventures: the concept of an integrated idea management. **International Journal of Technology, Policy and Management, Special Issue on Technology Based Entrepreneurship and the Management of Knowledge Bases**, v. 7, n. 3, p. 304-321, 2007.

BREZNIK, Lidija; LAHOVNIK, Matej. Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. **Journal for East European Management Studies**, v. 19, n. 4, p.453–485, 2014.

CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming; NAIDU, G.M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.

CHARBONNIER-VOIRIN, A. The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, **M@n@gement**, v. 14, n. 2, p.119–156, 2011.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, doi: 10.2307/3150876, 1979.

CHURCHILL, Gilbert A Jr. Marketing research: methodological foundation. Orlando: The Dryden Press, 1999.

COHN, Mike. **Agile estimating and planning**. New York, NY: Prentice Hall PTR, 2005.

CONBOY, Kieran; FITZGERALD, Brian. Toward a conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines. In Proceedings of the 2004 ACM workshop on

Interdisciplinary software engineering research (WISER '04). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 37–44, 2004 , doi: <https://doi.org/10.1145/1029997.1030005> .

CONFORTO, Edivandro C.; SALUM, Fabian; AMARAL, Daniel C.; SILVA, Sérgio L.; ALMEIDA, Luís F. M. Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21-34, 2014.

CORREA, Sonia M. B. B. Probabilidade e estatística. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. **Industrial Marketing Management**, v.29, n. 1, p. 37-44, 2000.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DACKO, Scott G.; LIU, Ben S.; SUDHARSHAN, D.; FURRER, Olivier. Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 441-471, 2008.

DANNEELS, Erwin. Survey measures of first-and second order competences. **Strategic Management Journal**. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2428/full>, 2015.

DILLMAN, Don. **Mail and telephone surveys: the total design method**. Nova York: John Wiley, 1978.

DØVING, Erik; GOODERHAM, Paul N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 841-857, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FAINSHMIDT, Stav; PEZESHKAN, Amir; LANCE FRAZIER, Michael; NAIR, Anil; MARKOWSKI, Edward. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, v.53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.

FANG, Eric e ZOU, Shaoming. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v.40, p. 742-61, 2009.

FINK, Arlene. **How to Sample in Surveys**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.

FREI, Frances X. The four things a service business must get right. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 4, p. 70-80, 2008.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Z.; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FRICKE, Martin. The knowledge pyramid: a critique of the dikw hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 2, p. 131-142, 2009.

GARRIDO, Ivan L.; KRETSCHMER, Caroline; VASCONCELLOS, Silvio L.; GONÇALO Cláudio. R. Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDMAN, Steven L.; NAGEL, Roger N., PREISS, Kenneth. Agile Competitors and Virtual Organizations. **Van Nostrand Reinhold**, New York, NY, p. 201-234, 1995.

GUILTINAN, Joseph P. The price bundling of services: a normative framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 74-85, doi: 10.2307/1251130, 1987.

GUPTA, Annil K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 6a Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HEIMERIKS, Koen H., SCHIJVEN, Mario e GATES, Stephen. Manifestations of higher-order routines: the underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post-acquisition integration. **Academy of Management Journal**, v.55, p. 703–26, 2012.

HELFAT, Constance E. e Winter, Sidney G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. **Strategic Management Journal**, v.32, p. 1243–50, 2011.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HERTOG, Pim D.; VAN DER AA, Wietze; DE JONG, Mark W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010.

HUANG, Chin-Yin; CERONI, Jose A. e NOF, Shimon Y. Agility of networked enterprises – parallelism error recovery and conflict resolution. **Computers in Industry**, v. 42, n. 2/3, p.275–287, 2000.

JOHNE, Axel; STOREY, Chris. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 3/4, p. 184-251, 1998.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

KLING, Rex B. **Principle and practice of structural equation modeling**. Fourth Edition. New York: The Guilford Press, 2015, ISBN 9781462523344.

LANKHORST, Marc. **Agile Service Development: Combining Adaptive Methods and Flexible Solutions**, Springer Science & Business Media. Ed. 2012, doi: 10.1007/978-3-642-28188-4.

LEWIS, R.C.; BOOMS, Bernard H. The Marketing Aspects of Service Quality. In: Berry, L.L., Shostack, G. and Upah, G., Eds., *Emerging Perspectives in Service Marketing*, **American Marketing Association**, Chicago, 1983, p. 99-107.

LEWIS, Bruce R.; TEMPLETON, Gary F.; BYRD, Terry A. A methodology for construct development in MIS research. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 388-400.

LI, Da-yuan; LIU, Juan. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.

MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; PODSAKOFF, Nathan P. Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: integrating new and existing techniques. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 293-334, 2011.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSH, Sarah J.; STOCK, Gregory N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 136-148, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Rosana K.; FERREIRA JÚNIOR, Marcos A.; PINTO, Diana P.; VITOR, Allyne F.; SANTOS, Viviane E.; BARICHELLO, Elizabeth. Modelo de validação de conteúdo de Pasquali nas pesquisas em Enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**, s. IV, n. 4, p. 127-135, jan./mar. 2015.

MENOR, Larry J.; ROTH, Aleda V.; MASON, Charlotte H. Agility in retail service management: a numerical taxonomy. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 3, n. 4, p. 273-292, 1998.

MUSTEEN, Martina, FRANCIS, John, DATTA, Deepak K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p.197-205, 2010.

NORMANN, Richard. **Service Management; Strategy and Leadership in Service Business**. Wiley, 3rd ed., Chichester, 2002.

OVERBY, Eric; BHARADWAJ, Anandhi; SAMBAMURTHY, V. Enterprise agility and the enabling role of information technology. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 2, p.120–131, 2006.

OXENFELDT, Alfred R.; KELLY, Anthony O. Will successful franchise systems ultimately become whollyowned chains. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 69-83, 1969.

PEDRINACI Carlos; BRELAGE Christian; VAN LESSEN Tammo; DOMINGUE, John. **Semantic Business Process Management: Scaling up the Management of Business Processe**. 2nd IEEE International Conference on Semantic Computing (ICSC) 2008, IEEE Computer Society, 2008.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PRATER, Edmund; BIEHL, Markus e SMITH, Michael A. International supply chain agility – Tradeoffs between flexibility and uncertainty. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 5/6, p.823–839, 2001.

QIU, Robin G. Computational thinking of service systems: dynamics and adaptiveness modeling. **Service Science**, v. 1, n. 1, p. 42-55, 2009.

RAMAN, Aparna; BHARADWAJ, Sangeeta S. Dynamic service capabilities enabling agile services: Scale development and initial validation in Indian services industry, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 1, p. 166-187, 2017.

RAMASESH, Ranga; KULKARNI, Shailesh; JAYAKUMAR, Maliyakal. Agility in manufacturing systems: an exploratory modeling framework and simulation. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 12, n. 7, p. 534-548, 2001.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1989.

RIGBY, Darrell k.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. **INNOVATION. Embracing Agile**. Harvard Business Review, 2016.

ROBERTSON, Thomas S.; ELIASHBERG, Jehoshua; RYMON, Talia. New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 1-15, doi: 10.2307/1252115, 1995.

SAMBHAMURTHY, V.; BHARADWAJ, Anandhi; GROVER, Varun. Shaping agility through digital options. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 2, p.237–263, 2003.

SCHREYÖGG, Georg; KLIESCH-EBERL, Martina. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007.

SHAMSIE, Jamal; MARTIN, Xavier; MILLER, Danny. In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1440-1452, 2009.

SMITH, Anne M.; FISCHBACHER, Moira; WILSON, Francis A. New service development: from panoramas to precision. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 370-383, 2007.

SMITH, Laura; NG, Irene C.L.; MAULL, Roger. The three value cycles of equipment based service. **Production, Planning & Control**, v. 23, n. 7, p. 1-18, 2012.

SPOHRER, Jim; MAGLIO, Paul P.; BAILEY, John; GRUHL, Daniel. Steps toward a science of service systems. **IEEE Computer**, v. 40, n. 1, p. 71-7, 2007.

STADLER, Christian; HELFAT, CE e VERONA, Gianmario. The impact of dynamic capabilities on resource access and development. **Organization Science**, v. 24, p.1782–804, 2003.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

_____. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

_____. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014a.

_____. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014b.

TEECE, David J.; PETERAF, Margaret and LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p.13–36, 2016.

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

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TSEKOURAS, George; POULIS, Efthimios; POULIS, Konstantinos. Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector: evidence from shipping companies. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 3, p. 320-341, 2011.

VAN OOSTERHOUT, Marcel. Business Agility and Information Technology in Service Organizations. **Erasmus University Rotterdam** [online] <http://repub.eur.nl/pub/19805/> , 2010.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGNE, Jean-Philippe; DURAND, Rodolphe. The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 365-382, 2011.

VERMA, Vikas; BHARADWAJ, Sangeeta S.; NANDA, Madhushree. Comparing agility and absorptive capacity for superior firm performance in dynamic environment. **International Journal of Business Environment**, v. 9., n. 1, 2017.

WETTER-EDMAN, Katarina; SANGIORGI, Daniela; EDVARDSSON, Bo; HOLMLID, Stefan; GRÖNROOS, Christian; MATTELMÄKI, Tuuli. Design for value co-creation: exploring synergies between design for service and service logic. **Service Science**, v. 6, n. 2, p. 106-121, 2014.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WORLEY, Christopher G.; LAWLER, Edward E. Agility and organization design: a diagnostic framework. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 2, p.194–204, 2010.

WU, Hang; CHEN, Jin; JIAO, Hao. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2016.

WU, Lei-Yu. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.

YAGHOUBI, N.; KAZEMI, M.; DAHMARDEH, M.; ARHAMI, F. Organizational agility a way to import the advantageous aspects of competitive markets. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 2, n. 12, p.766–784, 2011.

YAUCH, Charlene A. Measuring agility as a performance outcome. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 3, p. 384-404, 2011.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHANG, Ziyang; SHARIFI, Hossein. A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 4, p.496–513, 2000.

ZOLLO, Maurizio; WINTER Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, Christoph. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 97–125, 2003.

APÊNDICE A – ESCALA ORIGINAL PARA TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO

Capabilities		Adapted scale item/new
Customer and market insight	We continuously scan the environment to identify new business opportunities	Pavlou and El Sawy (2006)
	We proactively discover additional needs of our customers of which they are unaware by using unstructured data like video, texts, social media, etc	Narver <i>et al.</i> (2004)
	We proactively discover additional needs of our customers of which they are unaware by using structured data	Narver <i>et al.</i> (2004)
	We work closely with key users who try to recognize customer's service needs months or even years before the majority of the market may recognize them	Narver <i>et al.</i> (2004)
	We help our customers anticipate developments in their markets	Narver <i>et al.</i> (2004)
	We use predictive analytics to assess service demands in our organization	Narver <i>et al.</i> (2004)
	External environment insight	We proactively review the likely effects of changes in our business environment on customers
We proactively generate knowledge about the changes in the market characteristics and trends		Pavlou and El Sawy (2006)

	We continuously evaluate the technical feasibility of developing new services	Pavlou and El Sawy (2006)
Internal environment insigh	We continuously analyze the changes in the business environment which can affect our firm	Pavlou and El Sawy (2006)
	We ensure that the output of our work is disseminated across the organization	Pavlou and El Sawy (2006)
	Knowledge sharing and dissemination in our organization help us explore new service opportunities	Pavlou and El Sawy (2006)
	We can successfully exploit internal and external information and knowledge into concrete business decisions	Pavlou and El Sawy (2006)
Service modeling	Our service firm employs formalized processes to include customer's voice for all new service development projects	Menor and Roth (2007)
	Our firm uses multiple tools to model new service processes	Menor and Roth (2007)
	We definitely carry out "what if scenarios" to analyze variations in services	New
	Optimal resource utilization is used in our new services process design	New
Service configuration	Many a times we reconfigure our resources by using existing modules	Pavlou and El Sawy (2006)
	We have portfolio of reusable services which enables fast delivery of services	New

	We can effectively integrate and combine existing modules into new services	Pavlou and El Sawy (2006)
	We often engage in resource recombination to better match scalability requirements our market	Raschke (2010)
Service Integration	Our processes have high degree of interconnectivity with the processes of our trading partners	Raschke (2010)
	We work with real time data with our trading partners	Raschke (2010)
	Our trading partners participate with us in the process of new service development	Chen <i>et al.</i> (2009)
Service delivery	We increase our speed to market by using multiple channels	Chen <i>et al.</i> (2009)
	We proactively add new feature(s) to our existing services faster than competition	Chen <i>et al.</i> (2009)
	We introduce new service before competitors	Chen <i>et al.</i> (2009)
	We adapt our business models to customize our service offerings to the specific needs of our customers	Chen <i>et al.</i> (2009)
	We continuously monitor our service performances made to our consumers	Chen <i>et al.</i> (2009)
Service governance	We have governance mechanisms to promote collaborative work among business units and partners	Joachim <i>et al.</i> (2013)

	Our procedures and standards govern the service design, execution and delivery	Joachim <i>et al.</i> (2013)
	Our service governance mechanisms are designed to ensure that service reuse is maximized	Joachim <i>et al.</i> (2013)
Agile services	We are able to Offer dynamic pricing for services	Morris and Schurink (1993)
	Our services are considered to be a good value for money by customers	Morris and Schurink (1993)
	We are able to offer services with competitive prices	Morris and Schurink (1993)
	The key factor in setting our price is the customer's ability to pay	Morris and Schurink (1993)
	We bundle products to increase our business volume by charging a combined lower price	Morris and Schurink (1993)
	We proactively offer special price promotions to our customers	Morris and Schurink (1993)
	We are able to pleasantly surprising our customers with our promotion offers	Morris and Schurink (1993)
	We offer innovative volume discount to our customers	Morris and Schurink (1993)
	Offering customizable services to serve idiosyncratic needs of customer	Swafford <i>et al.</i> (2006)
	Offering new service faster than the competitors	Swafford <i>et al.</i> (2006)
	Offering innovative service faster than the competitors	Swafford <i>et al.</i> (2006)

	Offering customizable services faster than competitors	Swafford <i>et al.</i> (2006)
--	---	-------------------------------

**APÊNDICE B – ESCALA ORIGINAL TRADUZIDA, ADAPTADA E ITENS
ACRESCIDOS**

Este questionário tem como objetivo avaliar estratégias, serviços ágeis e performance nas organizações. Trata-se de uma pesquisa para o Mestrado em Administração na Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, tendo como pesquisadora Priscila de Fátima Gonçalves, cujo e-mail é goncalves.p7@gmail.com e, como orientador o Professor Doutor Ivan Lapuente Garrido, cujo e-mail é igarrido@unisinos.br.

Se for de interesse da organização, o resultado desta pesquisa poderá ser encaminhado para a mesma a qualquer momento.

Capacidades	Em nossa empresa, nós...	Indique seu grau de concordância com as afirmações apresentadas usando a escala abaixo: de 1 a 7 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 concordo totalmente.						
		1	2	3	4	5	6	7
Visão do cliente e do mercado	Monitoramos continuamente o ambiente para identificar novas oportunidades de negócios							
	Descobrimos proativamente necessidades adicionais de nossos clientes, às quais eles desconhecem, usando dados não estruturados, como vídeo, textos, mídias sociais etc.							
	Descobrimos proativamente necessidades adicionais de nossos clientes, as quais eles desconhecem, usando dados estruturados							
	Trabalhamos em estreita colaboração com os principais usuários que tentam reconhecer as necessidades de atendimento ao cliente meses ou até anos antes que a maioria do mercado possa reconhecê-las							
	Ajudamos nossos clientes a antecipar desenvolvimentos em seus mercados							

	Usamos análise preditiva para avaliar as demandas de serviço em nossa organização							
Visão do ambiente externo	Analisamos proativamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente de negócios nos clientes							
	Geramos proativamente conhecimento sobre as mudanças nas características e tendências do mercado							
	Avaliamos continuamente a viabilidade técnica do desenvolvimento de novos serviços							
Visão interna do ambiente	Analisamos continuamente as mudanças no ambiente de negócios que podem afetar nossa empresa							
	Garantimos que a produção de nosso trabalho seja disseminada por toda a organização							
	O compartilhamento e a disseminação de conhecimento em nossa organização nos ajudam a explorar novas oportunidades de serviço							
	Podemos explorar com sucesso informações e conhecimentos internos e externos em decisões comerciais concretas							
Modelagem de serviço	Nossa empresa de serviços emprega processos formalizados para incluir a voz do cliente em todos os novos projetos de desenvolvimento de serviços							
	Nossa empresa utiliza várias ferramentas para							

	modelar novos processos de serviço							
	Simulamos diferentes cenários para avaliarmos variações nos nossos serviços							
	A utilização ideal de recursos é usada em nosso novo design de processo de serviços							
Configuração de serviço	Muitas vezes reconfiguramos nossos serviços usando recursos já existentes							
	Temos um portfólio de serviços reutilizáveis que permite a entrega rápida de serviços							
	Podemos integrar e combinar efetivamente os recursos existentes em novos serviços							
	Frequentemente nos envolvemos na recombinação de recursos para atender melhor aos requisitos de escalabilidade que nosso mercado exige							
Integração de Serviço	Nossos processos têm alto grau de interconectividade com os processos de nossos parceiros comerciais							
	Trabalhamos com dados em tempo real com nossos parceiros comerciais							
	Nossos parceiros comerciais participam conosco do processo de desenvolvimento de novos serviços							
Serviço de entrega	Aumentamos nossa velocidade de lançamento no mercado usando vários canais							
	Adicionamos proativamente novos recursos aos nossos							

	serviços mais rapidamente do que a concorrência						
	Introduzimos um novo serviço antes dos concorrentes						
	Adaptamos nossos modelos de negócios para personalizar nossas ofertas de serviços de acordo com as necessidades específicas de nossos clientes						
	Monitoramos continuamente nossos desempenhos de serviço feitos para nossos consumidores						
Governança de serviço	Temos mecanismos de governança para promover o trabalho colaborativo entre unidades de negócios e parceiros						
	Nossos procedimentos e normas regem o design, a execução e a entrega do serviço						
	Nossos mecanismos de governança de serviços são projetados para garantir que a reutilização de serviços seja maximizada						
Serviços ágeis	Podemos oferecer preços dinâmicos para serviços						
	Nossos serviços são considerados uma boa relação custo / benefício pelos clientes						
	Somos capazes de oferecer serviços com preços competitivos						
	O fator chave na definição de nosso preço é a capacidade de pagamento do cliente						

	Agrupamos produtos para aumentar nosso volume de negócios cobrando um preço mais baixo combinado							
	Oferecemos proativamente promoções de preços especiais para nossos clientes							
	Somos capazes de surpreender agradavelmente nossos clientes com nossas ofertas promocionais							
	Oferecemos descontos inovadores por volume para nossos clientes							
	Oferecendo serviços personalizáveis para atender às necessidades particulares de cada cliente							
	Oferecendo novos serviços mais rapidamente que os concorrentes							
	Oferecendo serviço inovador mais rápido que os concorrentes							
	Oferecendo serviços personalizáveis mais rapidamente que os concorrentes							
Performance	Nossos empreendimentos...	Indique seu grau de concordância com as afirmações apresentadas usando a escala abaixo: de 1 a 7 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 concordo totalmente.						
		1	2	3	4	5	6	7
Performance Financeira	Têm sido muito lucrativos nos últimos três anos							
	Têm gerado um alto volume de vendas nos últimos três anos							
	Têm atingido rápido crescimento nos últimos três anos							
Performance Estratégica	Têm melhorado nossa competitividade nos últimos três anos							

	Têm fortalecido nosso posicionamento estratégico nos últimos três anos							
	Têm crescido significativamente nossa participação no mercado nos últimos três anos							
Satisfação com Performance	Nosso desempenho tem sido bastante satisfatório nos últimos três anos.							
	Nossos negócios têm sido bastante satisfatórios nos últimos três anos.							
	Nossos negócios têm cumprido totalmente com nossas expectativas nos últimos três anos.							

Dados de Caracterização da Empresa:

Número de Colaboradores: _____ (Sócios, gestores, empregados, terceirizados...)

Faturamento Anual:

- R\$ 0,00 a R\$ 2.400.000,00
- R\$ 2.400.000,00 a R\$ 4.800.000,00
- R\$ 4.800.000,00 a R\$ 9.600.000,00
- R\$ 9.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00
- Acima de R\$ 20.000.000,00

Principal produto da empresa: _____

Tempo de Existência da Empresa: _____ anos

Retorno sobre as vendas (%) no mercado doméstico nos últimos três anos: _____

Crescimento do faturamento (%) no mercado doméstico nos últimos três anos: _____

Crescimento do número de clientes (%) no mercado nacional nos últimos três anos: _____

% Faturamento da empresa proveniente de serviços desenvolvidos nos últimos três anos: _____

Nome da empresa: _____

E-mail da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

E-mail do entrevistado: _____

Deseja receber o resultado da pesquisa?

Sim

Não