



CAPACIDADES DINÂMICAS E LEGITIMIDADE DOS CLIENTES EM SUPERMERCADOS

Michael Samir Dalfovo

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí, Brasil. Professor da Sociedade Educacional de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: msdalfovo@gmail.com

Mirian Magnus Machado

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil. Professora da Sociedade Educacional de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: mirianmagnus@gmail.com

Andressa Gonçalves

Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil. Professora da Sociedade Educacional de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: dessacool@gmail.com

Vanessa Zucki Machado

Graduada em Administração pela Sociedade Educacional de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: vanessazucki@hotmail.com

Resumo

O estudo teve como objetivo analisar as Capacidades Dinâmicas na percepção dos gestores dos maiores supermercados de uma região do Sul do Brasil e caracterizar os fatores que compõem a legitimidade dos clientes. A pesquisa foi realizada com oito gestores de grandes supermercados e com quatrocentos clientes destes estabelecimentos. A pesquisa se caracteriza como descritiva com abordagem quantitativa. A análise dos dados no que tangencia as Capacidades Dinâmicas ocorreu com oito gestores de grandes supermercados. Para tanto, as técnicas de análise descritivas foram: média, desvio-padrão e correlação de Pearson. A Legitimidade dos Clientes foi considerada pela Média e Desvio Padrão, a Análise Fatorial Confirmatória de uma única Dimensão composta de 11 fatores. Os resultados evidenciam que as organizações estão atentas às mudanças do ambiente externo, bem como se adaptam e tomam ações a fim de se legitimar perante seus clientes. Os resultados nos fatores de capacidades dinâmicas são: aquisição, assimilação, transferência e exploração. Conclui-se que as capacidades dinâmicas caracterizam a existência de capacidade e habilidade de explorar informações e conhecimentos externos, relevantes e atuais da concorrência ou de forma geral, de modo que se modifiquem e/ou inovem. No que diz respeito aos *stakeholders* clientes, a legitimidade dos clientes é o fator de maior contribuição diante das ações supermercadistas que são a qualidade dos produtos e serviços.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Legitimidade. Inovação. Vantagem Competitiva. Supermercados.

DYNAMIC CAPACITIES AND LEGITIMACY OF CUSTOMERS IN SUPERMARKETS

Abstract

The study aimed to analyze the Dynamic Capabilities in the perception of the managers of the largest supermarkets in a region of Southern Brazil and characterize the factors that make up the legitimacy of the clients. The research was carried out with eight managers of large supermarkets and with four hundred clients of these establishments. The research is characterized as descriptive with a quantitative approach. The analysis of the data in which the Dynamic Capabilities Matters occurred with eight managers of large supermarkets. For this, the descriptive analysis techniques were: mean, standard deviation and Pearson's correlation. Customer Legitimacy was considered by the Mean and Standard Deviation, the Confirmatory Factor Analysis of a single Dimension composed of 11 factors. The results show that organizations are attentive to changes in the external environment as well as adapting and taking actions to legitimize their clients. The results in the dynamic capacity factors are: acquisition, assimilation, transfer and exploitation. It is concluded that dynamic capabilities characterize the capacity and ability to exploit external, relevant and current information and knowledge of the competition or in general, so that they are modified and / or innovated. Regarding customer stakeholders, the legitimacy of customers is the biggest contributing factor, given the supermarket actions that are the quality of products and services.

Keywords: Dynamic Capacity. Legitimacy. Innovation. Competitive Advantage. Supermarkets.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o aumento do mercado e as constantes mudanças que vêm ocorrendo, tornou-se importante para as empresas a ação de agir rapidamente de modo a se adaptar a um novo ambiente garantindo espaço e objetivando alcançar vantagem competitiva sustentável sobre suas concorrentes. A longevidade das organizações se baseia em um ponto fundamental chamado estratégia. Independentemente de seu porte ou segmento, a estratégia tornou-se essencial em todas as empresas no mercado.

Destacar-se de organizações concorrentes no mercado, por meio de produtos e serviços oferecidos, é fazer estratégia dentro e fora da organização com um composto de padrões e conduta, visando alcançar vantagem competitiva sustentável, caracterizando a longevidade e continuidade da organização no ambiente de negócios. Manter-se no mercado trata-se de estar preparado para enfrentar as mudanças decorrentes da inovação. As empresas precisam possuir a habilidade de renovar suas competências de modo a integrá-las, construí-las e reconfigurá-las para que suas rotinas operacionais sejam modificadas a fim de agir mais rápido que suas concorrentes, definindo-se assim capacidades dinâmicas.

Embora as capacidades dinâmicas sejam um ponto de destaque e essenciais para a sobrevivência organizacional, não serão consideradas suficientes se a empresa não possuir aceitação da sociedade envolvida, esta definida como *stakeholders*. Esse conceito é definido como legitimidade dos *stakeholders*.

A concepção dos *stakeholders* está associada a uma avaliação natural de uma organização e envolve o julgamento dos envolvidos a ela. Quando necessário modificar, manter ou recuperar sua legitimidade organizacional devido às mudanças do ambiente em que está inserida, as empresas fazem o uso de estratégias de legitimidade.

No segmento supermercadista, adaptações são frequentes e necessárias em termos estratégicos. Dessa forma, as Capacidades Dinâmicas parecem demonstrar relação com o segmento, tendo que inventar e se reinventar estrategicamente o tempo todo. Além disso, os resultados e impactos da tomada de decisão implicam o tipo de respostas de um de seus principais *stakeholders*, os clientes.

É nessa acepção que foram apresentadas as abordagens deste estudo, com o objetivo de identificar a percepção em relação às Capacidades Dinâmicas dos gestores de supermercados de uma região do Sul do Brasil, como também averiguar a Legitimidade dos *Stakeholders* clientes quanto a esses supermercados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A longevidade das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, se baseia em um ponto essencial chamado estratégia. Não importando o seu estilo de gestão ou segmento, a estratégia tornou-se destaque em todas as empresas no mercado (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007)

Para Henderson (1998), estratégia se define em uma busca decidida de um plano de ação a fim de modelar e modificar algum valor de determinada empresa tornando-o uma vantagem competitiva entre seus concorrentes. A busca pela vantagem competitiva é mais desafiadora em ambientes que existem uma abundância de recursos e a presença exacerbada de concorrentes disputando a mesma fatia de mercado. Deste modo, as organizações atuam com diferentes estratégias, forçando com que as estratégias sejam revistas o quanto antes para possíveis mudanças ou ajustes.

O conceito de estratégia, segundo Porter (1999), é diferenciar-se da concorrência, buscando, por meio de um plano de ação, competências que se destacam de outras organizações de modo que seja percebido pelos consumidores, tornando-se, assim, uma vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2007) complementam a ideia de que a teoria de uma empresa obter vantagem competitiva é determinada como administração estratégica.

Logo, diferenciar-se de organizações concorrentes no mercado por meio de produtos e serviços oferecidos, é fazer estratégia com um composto de padrões e conduta, visando alcançar a vantagem competitiva (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

2.1 Capacidades dinâmicas

Capacidades dinâmicas se constituem quando determinada empresa precisa rever suas competências internas e externas, modificando-as ou excluindo-as, levando a construção de novas competências para implantação na política e cultura da organização (BASTOS, 2010). Para Teece (1997), um ambiente em constante mudança requer de uma empresa habilidade e capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas como resposta ao espaço em que atua, considerando assim capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas são sustentadas por três capacidades, chamadas de capacidades de sustentação. São elas: a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; b) capacidade de aproveitar as oportunidades; c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (TEECE, 2007).

O aumento do mercado e as constantes mudanças impulsionam as empresas a agir rapidamente a fim de se adaptarem a um novo ambiente, garantindo espaço e objetivando alcançar vantagem competitiva sustentável sobre suas concorrentes.

A expressão *Dynamic Capabilities* em inglês foi traduzida para o português como Capacidades Dinâmicas. A capacidade nada mais é do que as habilidades e competências existentes na rotina da organização, entendida como a junção dos processos organizacionais e da rotina da empresa, em que o desempenho proporcionado sejam as vantagens competitivas difíceis ou impossíveis de serem imitadas. Ao longo da evolução do tema, o conceito de Capacidades Dinâmicas foi discutido por diversos autores, caracterizando definições distintas, mas com uma relação em comum, todos partem da ideia de que as capacidades dinâmicas são uma vantagem competitiva, porém, enfatizam algum caráter intrínseco referente ao termo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). O fato das capacidades dinâmicas serem de caráter intrínseco

reforça a importância de uma empresa rever seus recursos e a importância de como organizá-los para obtenção de vantagem competitiva.

Collis (1994) refere-se às capacidades dinâmicas como o poder de uma empresa de agir com inovação o mais rápido possível ou melhor que sua concorrência. Para Zollo e Winter (2002), buscar melhorar a efetividade de uma empresa, criando e modificando sistematicamente suas rotinas operacionais, é um padrão aprendido e estável de atividade considerando capacidades dinâmicas. Entende-se aqui a relação à que a capacidade dinâmica de uma organização também pode estar atrelada com o quanto consegue inovar e se reinventar com os recursos que possui.

Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento sistemático adotado pela empresa, voltado para a integração, reconfiguração, renovação e recriação dos recursos e capacidades, além de melhorar e reconstruir capacidades devido às mudanças no ambiente em que atua para alcançar uma vantagem competitiva e sustentá-la.

Capacidades dinâmicas correspondem à capacidade interna de uma empresa responder às mudanças externas, renovando suas habilidades e competências de acordo com as alterações competitivas do ambiente de negócios em que atua. Neste conceito, é possível perceber uma visão macro, permitindo a visualização completa do corporativo da empresa que faz com que a própria organização se adapte de forma mais fácil às novas mudanças no ambiente externo de negócios, identificando as competências e os recursos que serão adequados para a geração de uma vantagem competitiva sustentável e, como consequência, a criação de riquezas (BASTOS, 2010).

Os autores Zahra e George (2002) sintetizaram a capacidade de absorção em quatro fatores conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores da Capacidade de Absorção

Dimensões da Capacidade de Absorção	Componentes	Importância	Autores
Aquisição	Investimentos anteriores Conhecimento prévio Intensidade Acelerar Direção	Âmbito da pesquisa Esquema de percepção Novas conexões Velocidade de aprendizagem Qualidade da aprendizagem	Boynton; Zmud; Jacobs (1994); Cohen; Levinthal (1990); Keller (1996), Kim (1998); Lyles; Schwenk (1992); Mowery; Oxley e Silverman (1996), Van Wijk, Van den Bosch e Volberda (2001); Veugelers (1997); (Rocha, 1997).
Assimilação	Entendimento	Interpretação Compreensão Aprendizagem	Teece, (1981); Fichman e Kemerer (1999); Dodgson (1993); Kim (1998); Lane e Lubatkin (1998); Szulanski (1996).
Transformação	Internalização Conversão	Sinergia Recodificação	Koestler (1966); Kim (1998); Fichman e Kemerer (1999); Jansen <i>et al.</i> , (2005); Todorova; Durisin, (2007).
Exploração	Usar Implementação	Competências essenciais Recursos de colheita	Cohen e Levinthal (1990); Dodgson (1993); Kim (1998); Lane e Lubatkin (1998); Szulanski (1996); Van den Bosch; Volberda e de Boer (1999);

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002, p. 189)

O processo de uma organização faz uso de capacidades necessárias que fazem das entradas resultados desejáveis, incluindo especificações como: política, procedimento, tecnologia, métodos, entre outros. Logo, os processos de trabalho são definidos como a estrutura de trabalho e as rotinas como a execução (GERARD, 2009). De nada adianta a organização adotar capacidades dinâmicas se estas, por sua vez, não forem interpretadas e principalmente legitimadas pelo mercado e seus *stakeholders*.

2.2 Legitimidade Organizacional

O entendimento de legitimidade está associado à concepção de que ela é uma consequência de uma avaliação natural de uma organização, sendo julgada por pessoas que se ajustam ou estão envolvidas a ela (WEBER, 1997). Em 1921, com a obra 'Economia e Sociedade' de Max Weber, a definição de legitimidade, de origem político-jurídica, ganhou grande importância por se tratar da comparação de várias regras políticas e origens (CLAASEN; ROLOFF, 2012).

Para Barakat e Freitas (2014), além da definição de Weber (1997), outra definição é a da concepção sociológica que discute três fontes de legitimidade: a) tradicional, é legitimada pela posição de autoridade; b) carismática, é legitimada pela reposta submetida a ela; c) racional, é legitimada por aplicar as leis e as regras de forma objetiva. Maurer (1971) afirma que o processo em que uma empresa justifica seu direito de existir a um determinado sistema de mesma hierarquia ou superior é compreendido como legitimidade.

As organizações, embora possuam recursos técnicos e conhecimento do ambiente, precisam ter credibilidade e aceitação. (SCOTT *et al.* 2000). Para Lindblom (1994) e Silva e Sancovschi (2006), a legitimidade organizacional está associada ao desempenho social e sua divulgação. Os administradores de uma organização tendem a mudar a percepção dos *stakeholders* que estão olhando de fora quando sentem que a legitimidade da empresa está ameaçada por algum evento negativo onde está inserida. Os eventos negativos estão associados às diferenças de trabalho exercido, crises corporativas e acidentes de trabalho. Por tais motivos, as ações tomadas pelos administradores têm como objetivo aumentar as expectativas das pessoas e aumentar a igualdade das atividades.

Rossoni (2012) cita que a influência da origem da legitimidade organizacional na sociedade é dada pelo o seu alinhamento aos princípios estruturais e por sua aceitação social. Os gestores, ao perceberem que eventos negativos podem afetar a empresa, trabalham com estratégias ligadas à legitimidade organizacional, de forma a utilizá-las com o objetivo de legitimar a existência da organização (LINDBLOM, 1994).

Logo, empresas que desejam obter, manter ou recuperar uma legitimidade organizacional no ambiente em que estão inseridas podem utilizar-se de quatro tipos de estratégias de legitimidade, alternadas ou em combinação: Educar e informar o público em relação as mudanças no desempenho e atividades; Alterar a percepção do público; Manipular a percepção do público; Alterar as expectativas externas sobre o seu desempenho (LINDBOLM, 1994; BEUREN; HEIN; BOFF, 2011).

2.3 Legitimidade dos Stakeholders

Foi em 1963, por meio de um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford, que o termo *stakeholder* se evidenciou na literatura da administração. O memorando relatava a concepção de que uma organização sem *stakeholders* deixaria de existir, ou seja, os *stakeholders* são cruciais para a sobrevivência de uma empresa (FREEMAN, 1984).

De acordo com Wood (1991), Mitchell *et al.* (1997) se basearam na definição de legitimidade apresentada por Suchman (1995) e acreditaram que ela pudesse existir em três diferentes níveis: individual, organizacional e social.

Para Barakat e Freitas (2014), é possível identificar os stakeholders de três formas:

- a) Pelo poder de influenciar a organização;
- b) Pela legitimidade com relação à organização; e
- c) Pela urgência de reivindicações.

Já Phillips (2003) propõe que a legitimidade dos stakeholders deve ser abrangida por meio de dois aspectos:

- a) Normativo: quando a organização tem o dever moral e ético com seus *stakeholders*, exclusivamente por serem humanos.
- b) Derivativo: quando ações e reclamações são levadas em consideração pelos gestores, pelo fato de apresentarem efeitos à organização e seus *stakeholders* normativos.

Desse modo, sua concepção de legitimidade dos *stakeholders* é a de que os *stakeholders* que afetam a organização de alguma forma são os legítimos, apresentados como derivativos, e essa legitimidade deriva da obrigação moral e ética que a organização tem como outros *stakeholders* apresentados como normativos (PHILLIPS, 2003).

Adotando elementos considerados legítimos pela organização no ambiente, é possível se reduzir a desordem e se manter a estabilidade afetando a legitimidade das organizações. Dessa forma, as organizações, ao reunirem elementos legitimados à sua estrutura organizacional, aumentam o compromisso dos seus *stakeholders*, sendo eles internos (colaboradores, unidades, etc.) ou externos (público, Estado, parceiros, etc.), resguardando a organização de ter seu comportamento interrogado e promovendo o sucesso e a sobrevivência da organização (MEYER; ROWAN, 1977).

2.4 Estudos correlatos

No Quadro 2, mostra-se a presença da relação de influência das variáveis encontradas em estudos alinhados ao tema:

Quadro 2 – Capacidades Dinâmicas e Legitimidade dos *Stakeholders*

Pesquisa	Autores	Objetivo	Tipos de Pesquisa	Principais resultados
Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Simone Ruchdi Barakat; Livia Paulucci de Freitas (2014)	Analisar como o conceito de Legitimidade tem evoluído na Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Pesquisa caracteriza-se como exploratória com abordagem qualitativa em artigos de periódicos acadêmicos de autores da área	A legitimidade se dá por meio da percepção das organizações, onde são capazes de se adaptarem as constantes inovações do mercado, de forma que suas ações se tornem almejadas e adequadas dentro da sociedade envolvida (<i>stakeholders</i>) em alguns sistemas criados por valores, crenças e normas.

Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom <i>Versus</i> Geração Familiar Gestora de Empresas Familiares	Ilse Maria Beuren; Nelson Hein; Marines Lucia Boff (2011)	Averiguar a relação existente entre as estratégias de Legitimidade Organizacional e as gerações familiares que administraram as Empresas Familiares no Brasil	A pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa na análise de conteúdo e quantitativa na associação das variáveis	Devida às mudanças no ambiente em que a organização está inserida, gestores ao perceberem que eventos negativos podem afetar a empresa, trabalham em cima de estratégias ligadas a legitimidade organizacional, de forma a utilizá-las com o objetivo de legitimar a existência da organização diante de seus <i>stakeholders</i> .
O que é Legitimidade Organizacional? Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las?	Luciano Rossoni (2012) Meirelles e Camargo (2014)	Revisitar o conceito de Legitimidade Organizacional Apresentar uma visão geral das definições que envolvem o constructo de Capacidades Dinâmicas	A pesquisa caracteriza-se como ensaio teórico	As organizações embora tenham conhecimento no ambiente em que atuam e possuam recursos técnicos e habilidade atuada na rotina organizacional a fim de obter vantagens competitivas difíceis de serem imitadas, precisam ter credibilidade e aceitação de seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do estudo sobre as variáveis em busca de uma relação de influência entre elas, obteve-se o resultado a partir de três artigos caracterizados na área que proporcionaram uma análise entre Capacidades Dinâmicas e Legitimidade de *Stakeholders*.

O artigo dos autores Barakat e Freitas (2014) apresenta a ideia de que uma organização com a capacidade de se adaptar às inovações e modificações que ocorrem no ambiente em que está inserida, devem se dar de forma a obter legitimidade de seus *stakeholders*, tendo em vista a ética e a moral da sociedade envolvida.

O artigo dos autores Beuren, Hein e Boff (2011) também está relacionado com a percepção da organização diante das mudanças no mercado, em que a organização, ao perceber que será afetada de alguma forma devido à alteração no ambiente em que se encontra, trabalha com estratégias associadas à legitimidade organizacional a fim de mudar a percepção de seus *stakeholders* que estão olhando de fora, objetivando legitimar sua existência.

Os artigos dos autores Rossoni (2012) e Meirelles e Camargo (2014) exibem a importância dos *stakeholders* em relação à organização, em que uma organização sem *stakeholders* deixaria de existir. Embora a organização conheça o ambiente de negócios em que está, possua capacidade de se adaptar às mudanças e tenha estratégias de vantagem competitiva, é fundamental que possua aceitação social.

Logo, a relação entre as variáveis trata visivelmente da importância da legitimidade dos *stakeholders* para uma organização, tendo em vista que suas ações, sejam elas operacionais ou estratégicas, sempre devam ser pensadas na sociedade envolvida, já que é ela quem legitima sua existência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo, caracteriza-se esta pesquisa como descritiva. Gil (1999) afirma que uma pesquisa descritiva tem como finalidade analisar determinadas variáveis e as características de uma população apontada, utilizando-se de coleta de dados por meio de questionários e observações sistemáticas.

A pesquisa descritiva está relacionada com as ações de observar, registrar, analisar certo elemento, sabendo sua natureza, característica e a frequência com que ele ocorre, de modo que tais informações sejam com a maior precisão possível. A modalidade descritiva busca situações e relações ocorridas na sociedade em que tenha envolvimento o comportamento humano, independentemente de se referir a uma pessoa isolada ou a grupos, possibilitando o estudo e o trabalho dos dados ou fatos coletados com distintas formas da pesquisa descritiva. (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

O presente estudo tem abordagem quantitativa. Creswell (2010) cita que pesquisas quantitativas envolvem os métodos de coleta, análise, interpretação e a escrita dos resultados obtidos, principalmente, por números.

A pesquisa quantitativa é a análise de variáveis que são medidas por algum instrumento, que por sua vez são analisadas por meio de procedimentos estatísticos. Tais variáveis podem ser observadas e mensuradas por meio de estudos e estão associadas com alguma característica de um indivíduo ou organização, variando entre pessoas e organizações (CRESWELL, 2010).

Quanto a tempo, essa pesquisa se caracteriza como corte-transversal, em virtude da aplicação durante um determinado espaço de tempo. A coleta dos dados ocorreu no final do ano de 2015.

Este estudo tem como intenção de trabalhar as variáveis independentes, mais especificamente: Capacidades Dinâmicas e Legitimidade de *Stakeholders* Clientes. No que tangencia as Capacidades Dinâmicas, a coleta de dados empregada para este estudo foi realizada com uma amostra de oito gestores responsáveis por grandes supermercados de uma região do Sul do Brasil. A amostra aqui foi caracterizada como não probabilística por conveniência. Esse tipo de amostra ocorre pela conveniência e acesso aos respondentes.

A segunda parte, que se refere à Legitimidade dos *Stakeholders* que frequentam tais supermercados, considerando somente clientes. Por se tratar de um número impreciso da quantidade de *Stakeholders* Clientes que frequentam e visitam os supermercados, foi definida a população como infinita. Para Barbetta (2002), a quantidade da amostra considera uma amostragem infinita por conter um grande número de respondentes, desta forma, é determinado um erro amostral (e) de 5%. Neste caso tem-se a fórmula da Amostra Final (N_0) e Erro Amostral (e):

$$N_0 = 1/e^2 \rightarrow N_0 = 1/(5\%)^2 \rightarrow N_0 = 1/0,0025 \rightarrow N_0 = 400 \text{ respondentes.}$$

A coleta finalizou com 400 questionários válidos aplicados com os clientes de supermercados de uma região do Sul do Brasil. A amostra definida nessa fase também foi caracterizada como não probabilística por conveniência. Segundo Barbetta (2007) essa amostragem é realizada por ser de fácil acesso aos respondentes ou aqueles que puderam participar da pesquisa.

Neste estudo, o instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado fechado junto ao método *Survey*. O questionário sobre Capacidades Dinâmicas foi utilizado e validado com base nos estudos de Zahra e George (2002) e Machado (2015). Já o instrumento utilizado para os *Stakeholders* Clientes tem como base o estudo de Grzeszczeszyn; Vieira (2009). Para ambos os constructos nessa pesquisa, adotou-se o alpha de cronbach. O constructo das

Capacidades Dinâmicas obteve um alpha no valor de 0,836 e, o constructo da Legitimidade obteve um valor alpha de 0,859. Hair, Jr. *et al.* (2005) informa que o valor de alpha considerado adequado é quanto possui um índice acima 0,700. Dessa forma, confirma-se a validade da escala do instrumento utilizado para ambos os constructos.

Para a realização da pesquisa, os dados coletados foram tratados e analisados por meio da inferência da estatística descritiva. De acordo com Creswell (2010), as variáveis de um estudo que contêm variações das pontuações, desvios padrão e descrição dos resultados por meio das médias, são determinadas análise descritiva dos dados.

Os dados foram tabulados e tratados com suporte do software Excel®. Após, houve a exportação dos dados para o software SPSS® podendo ser analisadas estatísticas descritivas como: Média, Desvio Padrão e Correlação de Pearson para as questões que tangenciam as Capacidades Dinâmicas. A partir do questionário aplicado com os gestores dos supermercados de uma região do Sul do Brasil e com os respectivos *Stakeholders* Clientes foi realizado a fase de análise multivariada dos dados. Foi adotada a técnica da análise fatorial sendo necessário analisar caminhos estruturais com indicadores como Erro-padrão, t-values, coeficientes padronizados, regressão (R²). Foram considerados os índices de ajuste do modelo proposto no estudo como: qualidade do índice de ajuste (GFI), índice de qualidade de ajuste exato (AGFI), Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, índice de ajuste normalizado (NFI), índice de Turcker-Lewis (TLI), índice de ajuste comparativo (CFI), erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Kleine (2005) e Hair Jr. *et al.* (2005) apontam que o ajuste do modelo não depende somente dos indicadores, mas sim de características como tamanho da amostra, complexidade do modelo proposto e as próprias características do modelo. Optou-se, nesse estudo, por se analisar as medidas para cada uma das variáveis.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, exibem-se os dados coletados da pesquisa e sua explanação com o objetivo de investigar a questão-problema, bem como apresentar os resultados das variáveis e sua análise.

Os dados obtidos foram coletados por meio de questionários aplicados em supermercados de uma região do Sul do Brasil e seus *stakeholders*, neste caso considerados somente os clientes e os consumidores.

4.1 Caracterização do setor supermercadista em nível nacional, estadual e regional

No Brasil, o setor supermercadista está crescendo, sendo o ramo que mais se destaca dentro do setor varejista. O setor varejista começou a se desenvolver e aumentar sua competitividade a partir de 1994, com o plano real, somente em 1997 que o setor deu origem a fusões oportunizando a abertura de grandes redes de supermercados, tanto nacional como internacionais, assim como exemplo: *Walmart*, *Carrefour* e a *Royal Ahold* (AGUIAR; SILVA, 2002).

Segundo ABRAS (2015), atualmente a região Sul do Brasil ocupa o segundo lugar como região mais desenvolvida no setor, com 1.842 estabelecimentos e faturamento de R\$ 36,2 bilhões. Com relação à análise individual por estado, Santa Catarina ocupa o sexto lugar no que se refere à participação de receita do setor supermercadista no país.

De acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2008, havia 300.519 empresas atuando no setor de comércio e serviço no estado de Santa Catarina, caracterizando 834.146 empregos de carteira assinada. O setor de comércio e serviços corresponde a, respectivamente, 80,2% e 46,9% dos estabelecimentos e empregos do estado (SEBRAE, 2010).

4.2 Analisar as Capacidades Dinâmicas na percepção dos gestores dos maiores supermercados de uma Região do Sul do Brasil

Diante do questionário aplicado, obtiveram-se os dados coletados, bem como a média e o desvio padrão das variáveis e seus fatores. Neste tópico, é feita uma análise da variável de Capacidades Dinâmicas com 8 (oito) supermercados de uma região do Sul do Brasil, em que é levantada a pesquisa de como os supermercados se adaptam às mudanças de mercado e transmitem isso para seus clientes e consumidores, legitimando-os.

Apresentam-se, a seguir, quatro quadros sendo que cada um representa um fator que compõe a variável de Capacidades Dinâmicas, estas, associada aos supermercados. São eles: Aquisição; Assimilação; Transferência e Exploração.

Tabela 1 – Capacidades Dinâmicas – Média e Desvio Padrão do fator Aquisição

	Média	Desvio padrão
Aquisição01 - Os departamentos ou grupos de trabalho da sua empresa interagem fortemente com níveis superiores para adquirir novos conhecimentos	5,50	1,069
Aquisição02 - Sua empresa tem capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes potenciais.	6,38	,744
Aquisição03 - Sua empresa tem capacidade de obter informações sobre os sistemas tecnológicos.	6,50	,756
Aquisição04 - Sua empresa tem capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro para criar valor em tempo real.	6,75	,463

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Diante do exposto na Tabela 1, percebe-se que no fator de aquisição a maior média entre os respondentes foi em relação à questão Aq04, capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro com o objetivo de criar valor em tempo real, com 6,75, o valor mais próximo do nível máximo de concordância do fator em relação à sua gestão (7). Em contrapartida, a menor média adquirida foi de 5,5, referente à integralização dos departamentos com seus supervisores para aquisição de novos conhecimentos, representada pela questão Aq01.

Observa-se que o maior valor encontrado com relação ao desvio padrão é 1,069, que está relacionado com a questão Aq01, caracterizando, conforme acima, a integralização de certas áreas com seus supervisores com o propósito de agregar conhecimento, ou seja, existe maior discordância entre os supermercados em relação a este fator, pois para alguns a integralização pode surgir e ser aplicada e para outros ela pode não existir ou ser menos presente.

Em compensação, o menor desvio padrão encontrado está relacionado com a questão Aq02, capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais da concorrência, apresentando o valor de 0,744. Logo, esse fator possui um nível de concordância maior dos clientes.

Diante do resultado exposto acima, é possível estabelecer uma relação no que diz respeito à capacidade de obter informações externas e trazê-las para dentro da organização, de modo que sejam inseridas na rotina operacional para obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes, bem como integralizando todas as partes envolvidas do processo para aquisição de conhecimento.

Segundo Andreeva e Chaika (2006), capacidades dinâmicas estão associadas às habilidades da empresa conforme o mercado em que atua for sofrendo mudanças, portanto, deve-se utilizar de sua habilidade para renovar suas competências. O comportamento sistemático adotado pela empresa, voltado para a integração, reconfiguração, renovação e recreação dos recursos e capacidades se dão para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (WANG; AHMED, 2007).

Tabela 2 – Capacidades Dinâmicas – Média e Desvio Padrão do fator Assimilação

	Média	Desvio padrão
Assimilação01 - Em sua empresa há investimentos em recursos humanos no intuito de qualificá-los.	5,88	,991
Assimilação02 - Sua empresa tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado.	5,63	,916
Assimilação03 - Sua empresa tem programas de gestão do conhecimento, garantindo simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações.	5,13	,835
Assimilação04 - Na sua empresa há uma preocupação com benchmarking, ou seja, assimilação de conhecimento de negócios e tecnologias-chave com experiência de sucesso de outros concorrentes.	5,63	,916

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Percebe-se, na Tabela 2, que no fator de assimilação, a maior média entre os respondentes foi em relação à questão As01, investimento na área de recursos humanos a fim de qualificá-los 5,88, o valor mais próximo do nível máximo de concordância do fator em relação à sua gestão (7). Com relação à menor média adquirida, tem-se 5,13 referente à disposição de programas de conhecimento, de forma que absorva conhecimento e tecnologias de outras organizações, representada pela questão As03.

Observa-se ainda que o maior valor encontrado com relação ao desvio padrão representa 0,991 e está relacionado com a questão As01, caracterizando investimento na área de recursos humanos a fim de qualificá-los. Percebe-se, desta forma, que existe uma discordância entre os supermercados em relação a este fator, pois para alguns o investimento nesta área pode haver e para outros pode não surgir interesse.

Por outro lado, o menor desvio padrão encontrado está relacionado com a questão As03, conforme citado acima, definida como a disposição de programas de conhecimento, classificada como a maior média dos fatores próxima ao nível de excelência percebido pelos *stakeholders*, apresentando o valor de 0,835. Logo, este fator possui um nível de concordância maior dos clientes.

Diante do resultado exposto acima, é possível estabelecer uma relação no que diz respeito à qualificação e conhecimento dos envolvidos nas rotinas organizacionais, de modo que atinjam os objetivos traçados pela organização. Segundo Zollo e Winter (2002), a melhoria de uma competência organizacional se dá por meio do esforço de pessoas envolvidas em uma organização em direcionar e entender as relações causais de seu desempenho geral e suas ações.

Existem capacidades dinâmicas em que a empresa amplia sua base de negócios por meio da inserção em um novo negócio. Há outras capacidades em que a empresa cria novos produtos mudando o seu processo de produção, e ainda existem as capacidades voltadas aos gestores, relacionadas à competência de fazer com que a empresa cresça estável, mais firme e que se torne mais lucrativa (MEIRELLER; CAMARGO, 2014).

Tabela 3 – Capacidades Dinâmicas – Média e Desvio Padrão do fator Transferência

	Média	Desvio padrão
Transferência01 - Sua empresa tem capacidade de renovação, ou seja, consciência de suas competências em matéria de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e sua capacidade para se livrar de conhecimento obsoleto, estimulando a busca de alternativas e inovações e sua execução.	5,63	,916
Transferência02 - Sua empresa tem capacidade para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações, desenvolver a partilha efetiva de conhecimento e promover a comunicação entre os membros da empresa, incluindo reuniões virtuais entre profissionais que são fisicamente separados.	5,50	1,414
Transferência03 - Sua empresa tem capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e suas inter-relações com as tarefas funcionais de engenharia, serviços e marketing.	5,13	1,126
Transferência04 - Sua empresa tem capacidade de penetração interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais.	5,50	1,195

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Diante do demonstrado na Tabela 3, referente ao fator transferência, a maior média entre os respondentes foi em relação à questão Tr01, capacidade de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e o livramento de conhecimento obsoleto, com 5,63, o valor mais próximo do nível máximo de concordância do fator em relação à sua gestão (7). Ao contrário disso, a menor média adquirida foi de 5,13, representada pela questão Tr03, referente à capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo de pesquisa e desenvolvimento com todas as áreas e tarefas funcionais.

Com relação ao desvio padrão, observa-se que o maior valor encontrado, 1,414, está relacionado com a questão Tr02, caracterizando a capacidade de utilizar tecnologias de informação a fim de promover a divulgação de informações e conhecimento interno para com seus membros da empresa, ou seja, existe uma discordância entre os supermercados em relação a este fator, pois para alguns a utilização deste método pode ser aplicada e para outras organizações este método não se faz presente.

Em contrapartida, o menor desvio padrão encontrado está relacionado com a questão Tr01, capacidade de inovação, já definida como a maior média dos fatores próxima ao nível de concordância percebido pelos gestores com suas ações supermercadistas, apresentando o valor de 0,916. Logo, este fator possui um nível de concordância maior dos gestores.

Diante do exposto resultado acima, é possível estabelecer uma relação no que diz respeito à inovação, onde Collis (1994) refere-se às capacidades dinâmicas, como o poder de uma empresa de agir com inovação o mais rápido possível ou melhor que sua concorrência.

Tabela 4 – Capacidades Dinâmicas – Média e Desvio Padrão do fator Exploração

	Média	Desvio padrão
Exploração01 - Sua empresa tem capacidade para explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente.	5,50	,756
Exploração02 - Na sua empresa há aplicação de experiências, ou seja, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados, nas áreas de tecnologias e inovações, se aplicam na estratégia da empresa.	4,63	1,302
Exploração03 - Na sua empresa há próatividade tecnológica, ou seja, capacidade de inovar, a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos, serviços e tecnologias, em vez de responder às exigências de demanda ou a uma pressão competitiva.	4,88	,835
Exploração04 - Na sua empresa há capacidade e habilidade necessárias para explorar a informação e o conhecimento obtido do exterior.	5,38	1,302

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Percebe-se na Tabela 4, que no fator exploração, a maior média entre os respondentes foi em relação à questão Ex01, capacidade de explorar os conhecimentos externos e trazê-los para o ambiente interno a fim de modificá-lo, com 5,5, o valor mais próximo do nível máximo de concordância do fator em relação a sua gestão (7). Por outro lado, a menor média adquirida foi de 4,6, referente à aplicação de experiências e conhecimentos adquiridos são aplicados na estratégia da empresa, representada pela questão Ex02.

Mediante desvio padrão, observa-se que o maior valor encontrado foi de 1,302 e está relacionado com as questões Ex02 e Ex04, caracterizando novamente a aplicação de experiências e conhecimentos adquiridos são aplicados na estratégia da empresa e também a capacidade e habilidade de exploração da informação e conhecimento externo, ou seja, existe discordância entre os gestores dos supermercados entrevistados em relação aos fatores.

Por outro lado, o menor desvio padrão encontrado está relacionado com a questão Ex01, capacidade de explorar os conhecimentos externos e trazê-los para o ambiente interno a fim de modificá-los, já definida como a maior média dos fatores próxima ao nível de concordância percebido pelos gestores com suas ações supermercadistas, apresentando o valor de 0,756. Logo, este fator possui um nível de concordância maior dos clientes.

Diante do resultado exposto acima, é possível estabelecer uma relação no que diz respeito à capacidade da organização em atentar-se às mudanças constantes do ambiente externo em que está inserida e captar informações válidas para si, onde possa utilizá-las, de modo a modificá-las e inseri-las no ambiente interno adaptando ao mercado. Essa ação tem como objetivo identificar uma estratégia de forma que obtenha uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes.

Para Bastos (2010), capacidades dinâmicas é a capacidade interna de uma empresa responder às mudanças externas, renovando suas habilidades e competências de acordo com as alterações competitivas do ambiente de negócios em que atua. Nesse conceito, é possível perceber uma visão macro, permitindo a visualização completa do corporativo da empresa que faz com que a própria organização se adapte de forma mais fácil às novas mudanças no ambiente externo de negócios, identificando as competências e os recursos que serão adequados para a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

A capacidade nada mais é do que as habilidades e competências atuadas na rotina da organização, entendida como a junção dos processos organizacionais e da rotina da empresa, onde o desempenho proporcionado seja as vantagens competitivas difíceis ou impossíveis de serem imitadas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Tabela 5 – Correlação dos fatores de Capacidades Dinâmicas com os Gestores dos Supermercados

	Aq 01	Aq 02	Aq 03	Aq 04	As 01	As 02	As 03	As 04	Tr 01	Tr 02	Tr 03	Tr 04	Ex 01	Ex 02	Ex 03	Ex 04
Aq01	1,00															
Aq02	0,09	1,00														
Aq03	0,17	0,63	1,00													
Aq04	0,28	0,72	0,40	1,00												
As01	0,87	0,46	0,28	0,54	1,00											
As02	0,07	0,86	0,72	0,75	0,41	1,00										
As03	0,40	0,08	0,34	0,09	0,32	0,25	1,00									
As04	0,21	0,23	0,72	0,08	0,21	0,48	0,63	1,00								
Tr01	0,51	0,65	0,51	0,75	0,72	0,83	0,07	0,31	1,00							
Tr02	0,09	0,20	0,26	0,00	0,05	0,16	0,90	0,49	0,16	1,00						
Tr03	0,05	0,27	0,25	0,34	0,27	0,46	0,58	0,05	0,32	0,67	1,00					
Tr04	0,00	0,40	0,15	0,00	0,06	0,06	0,64	0,32	0,19	0,76	0,26	1,00				
Ex01	0,17	0,38	0,00	0,40	0,47	0,51	0,11	0,10	0,72	0,26	0,42	0,47	1,00			
Ex02	0,25	0,12	0,07	0,05	0,18	0,22	0,08	0,10	0,46	0,03	0,06	0,22	0,36	1,00		
Ex03	0,24	0,31	0,56	0,27	0,32	0,67	0,23	0,49	0,67	0,30	0,32	0,07	0,34	0,73	1,00	
Ex04	0,15	0,01	0,36	0,17	0,15	0,01	0,60	0,25	0,01	0,65	0,45	0,41	0,07	0,57	0,21	1,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A Tabela 5 mostra a correlação das questões fatoriais respondidas pelos gestores dos supermercados entrevistados. É possível perceber uma correlação positiva entre diversas questões, demonstrando, assim, a tendência de uma questão em relação à outra.

As questões Aq02 e Aq04 mostram uma correlação de 0,726, neste caso positivamente significativa, em que a capacidade de obter informações externas relacionadas com a concorrência está associada com a capacidade de obter informações do sistema financeiro para criação de valor em tempo real.

As questões Aq01 e As01 mostram uma correlação positiva de 0,876, em que a integralização dos grupos de trabalho com seus superiores a fim de adquirir novos conhecimentos está associada com investimentos na área de recursos humanos de modo a qualificá-los.

A questão As02 tem tendência de resposta com outras três questões, Aq02, Aq03 e Aq04, que mostram, respectivamente nesta ordem, uma correlação positiva de 0,865, 0,722 e 0,758, onde a capacidade de assimilar novas tecnologias e inovação de potencial está relacionada com a capacidade de obter informações relevantes sobre a concorrência, tecnologia e sistema financeiro.

As questões Aq03 e As04 mostram uma correlação positiva de 0,722, onde a capacidade de obter informações sobre sistemas tecnológicos está associada à preocupação de benchmarking, assimilação de conhecimento de negócios e tecnologias-chave com experiências de sucesso da concorrência.

A questão Tr01 mostra uma tendência de resposta com outras quatro questões, Aq04, As01, As02 e Ex01, que apresentam respectivamente nesta ordem uma correlação positiva de 0,758, 0,728, 0,830 e 0,722, onde a capacidade de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave e o livramento de conhecimento obsoleto está relacionada com a capacidade de obter informações do sistema financeiro, com investimento na qualificação da

área de recursos humanos, na assimilação de novas tecnologias e inovações potenciais e a capacidade de explorar os conhecimentos externos e trazê-los para o ambiente interno a fim de modificá-lo.

A questão Tr02 também apresenta uma tendência de resposta com outras duas questões, As03 e Tr04, que deparam respectivamente uma correlação positiva de 0,908 e 0,761, onde a utilização de tecnologias de informação a fim de promover a divulgação de informações e conhecimento interno para com seus membros da empresa está associada com a disposição de programas de conhecimento, de forma que absorva conhecimento e tecnologias de outras organizações e a capacidade de todos os colaboradores entenderem os procedimentos e processos organizacionais.

As questões Ex02 e Ex03 mostram uma tendência de resposta com um valor de correlação positivo de 0,739, onde a aplicação de experiências e conhecimentos adquiridos são aplicados na estratégia da empresa está associada com a capacidade de inovação a fim de ganhar competitividade ampliando o portfólio de produtos/serviços de modo que responda as exigências de demanda ou pressão competitiva e também a capacidade e habilidade de exploração da informação e conhecimento externo.

A questão Ex02 apresenta também correlação com outra questão, a Ex04, porém, apresenta uma correlação negativa diante dos dados obtidos com os gestores. Logo, maior a aplicação de experiências e conhecimentos adquiridos e aplicados na estratégia da empresa menos ocorre com a capacidade e habilidade de exploração da informação e conhecimento externo. Talvez essa correlação negativa tenha ocorrido em função de que as experiências consideradas pelos gestores e conhecimentos adquiridos na estratégia sejam percebidas apenas como internos.

5.3 Caracterização dos fatores que compõe a Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes

Neste tópico são tratados os dados da variável Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes.

Em sequência, apresenta-se a Tabela 6 que representa os fatores de imagens percebidos pelos *stakeholders* clientes, considerados neste caso os clientes e consumidores que compõem a variável de Legitimidade dos Clientes dos supermercados.

Tabela 6 – Média e Desvio Padrão dos fatores de imagens percebidos pelos *Stakeholders* Clientes

	Média	Desvio padrão
LSTA01 – Qualidade dos produtos e serviços	5,43	1,155
LSTA02 – Higiene	5,15	1,235
LSTA03 – Atendimento	4,90	1,444
LSTA04 – Estacionamento	5,33	1,371
LSTA05 – Variedade de Produtos/Serviços	5,38	1,191
LSTA06 – Preços	4,29	1,455
LSTA07 – Rapidez na solução de Problemas	4,48	1,605
LSTA08 – Facilidade de acesso ao gerente	4,46	1,598
LSTA09 – Divulgação dos preços	5,13	1,373
LSTA10 – Tempo de espera (Filas)	4,19	1,520
LSTA11 – A imagem da empresa de uma forma geral	5,32	1,161
- A imagem da empresa de forma geral		

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Na Tabela 6, é possível perceber o número de correspondentes, ou seja, 400 (quatrocentos) clientes responderam ao questionário obtendo-se dados de média e desvio padrão de suas percepções em relação aos supermercados. O questionário de Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes apresenta onze fatores de imagens percebidos pelo cliente, de modo que o entrevistado avalie um supermercado de sua escolha com uma resposta única de 1 a 7, onde 1 considera-se péssimo e 7 excelente.

Diante disto, verifica-se que a questão LSTA01, de acordo com o questionário, que se refere a qualidade dos produtos/serviços, atingiu a maior média, com 5,43, ou seja, a percepção dos *stakeholders* clientes no fator qualidade dos produtos/serviços está próximo ao nível mais alto, considerado 7,0. Diferente disto, a questão LSTA10 determinada como o tempo de espera (filas), apresenta a menor média, com 4,19, logo, este fator é considerado crítico diante dos demais, pois está próximo ao nível mais baixo de avaliação, considerado 1,0.

Observa-se ainda que, o maior desvio padrão encontrado, 1,605, está relacionado com a questão LSTA07, que caracteriza a rapidez na solução de problemas, ou seja, a percepção dos *stakeholders* diante deste fator apresenta uma condição de discordância na análise dos supermercados. Em contrapartida, o menor desvio padrão encontrado está relacionado com a questão LSTA01, qualidade dos produtos/serviços, já definida como a maior média dos fatores próxima ao nível de excelência percebido pelos *stakeholders* clientes, apresentando o valor de 1,155, logo, este fator possui um nível de concordância maior dos clientes.

Diante do resultado exposto acima, é possível estabelecer uma relação no que diz respeito a uma avaliação natural das lojas supermercadistas sendo julgada por seus *stakeholders* clientes que estão envolvidos a ela.

Para Weber (1997), o entendimento de legitimidade está associado à concepção de que ela é uma consequência de uma avaliação natural de uma organização, sendo julgada por pessoas que se ajustam ou estão envolvidas a ela. As organizações embora possuam recursos técnicos e conhecimento do ambiente, é preciso ter credibilidade e aceitação. (SCOTT *et al.* 2000)

Ainda nesta análise verifica-se a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes, assim como identificar quais variáveis continuam no modelo proposto, ou que possam representá-lo da melhor forma. Para este fim é aplicada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que funciona também para exclusão de questões insignificantes no Modelo Estrutural.

A Dimensão Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes é composta por uma variável: Fatores de imagem percebidos pelos *Stakeholders*. Ressalta-se que esta variável da Dimensão Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes foi definida com base na revisão da literatura, com embasamento no trabalho de Grzeszczyszyn e Vieira (2009).

Na variável “Fatores de imagem percebidos pelos *stakeholders* clientes” da Dimensão Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes, foi utilizada uma técnica para purificar as questões, obtendo-se um modelo de mensuração apresentando níveis desejáveis ou aceitáveis de confiabilidade e confiabilidade das questões (KOUFTEROS, 1999). Portanto, se realizou a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

a) Fatores de imagem percebidos pelos stakeholders clientes

No ajuste e validação individual da variável “Fatores de imagens percebidos pelos *stakeholders* clientes”, as cargas fatoriais padronizadas precisam que os indicadores sejam estatisticamente significativos, pois é nesta fase que a escala de medidas é purificada. A variável da legitimidade dos *stakeholders* clientes foi medida por onze itens do questionário, apresentada no Quadro 3:

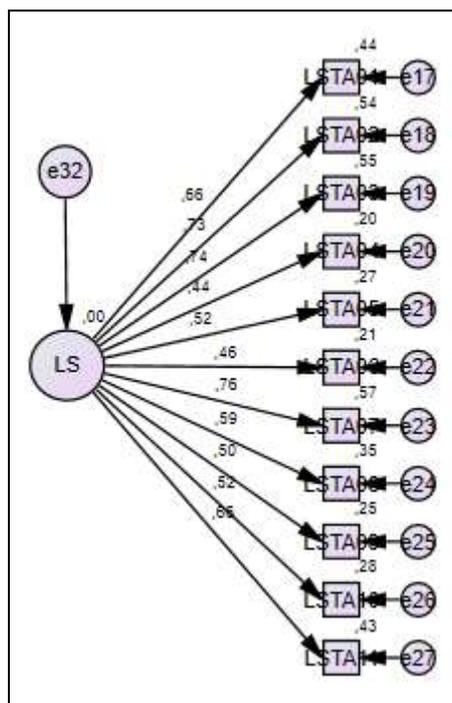
Quadro 3 – Quadro da variável – Fatores de Imagem percebidos pelos *Stakeholders* Clientes

N	INDICADOR	FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS STAKEHOLDERS
01	LSTA	Qualidade dos produtos / serviços
02	LSTA	Higiene
03	LSTA	Atendimento
04	LSTA	Estacionamento
05	LSTA	Variedade de Produtos / Serviços
06	LSTA	Preços
07	LSTA	Rapidez na solução de problemas / reclamações
08	LSTA	Facilidade de acesso ao gerente
09	LSTA	Divulgação dos preços
10	LSTA	Tempo de espera (Filas)
11	LSTA	A imagem da empresa de uma forma geral

Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 1 apresenta-se o modelo de mensuração da variável Legitimidade dos Stakeholders os fatores de imagem percebidos pelos *stakeholders* clientes.

Figura 1 – Modelo de mensuração final da variável – Fatores de Imagem percebidos pelos Stakeholders Clientes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

A Figura 1 representa o Modelo de mensuração final da variável Fatores de imagem percebidos pelos *stakeholders* clientes com suas determinadas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,50, de modo que os fatores que apresentam carga fatorial menor que 0,50 sugere-se que em futuros estudos possam ser desconsiderados, pois possuem pouca influência para compor a Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes.

Neste caso, o fator de maior carga fatorial está associado ao fator LSTA7, rapidez na solução de problemas/reclamações com valor de 0,76. Em contrapartida, os fatores

desconsiderados, que apresentam valor abaixo que 0,5 são, LSTA4 e LSTA6, respectivamente caracterizados como sendo o estacionamento e os preços.

Percebe-se, dessa forma que, quando um supermercado age no sentido de absorver informações dos seus clientes de forma dinâmica e, transformá-las em ações que possam beneficiar esse *stakeholder* com qualidade em seus produtos e serviços, ele poderá obter mais condições para o alcance da vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor supermercadista há uma grande oportunidade de desenvolvimento das redes, para que possam gerar empregabilidade e proporcionar inovações aos seus clientes de modo que se destaquem frente à concorrência. O objetivo desse estudo foi analisar as Capacidades Dinâmicas na percepção dos gestores dos maiores supermercados de uma região do Sul do Brasil e caracterizar os fatores que compõe a legitimidade dos *stakeholders* clientes.

Com relação às Capacidades Dinâmicas, analisaram-se cinco fatores com gestores de supermercados, sendo eles: aquisição, assimilação, transferência e exploração. É a partir desses fatores que as organizações trabalham para se adaptarem às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente externo em que estão inseridas. O fator de maior destaque é a aquisição, no que se refere à capacidade de obter informações com o objetivo de criar valor. O item com maior concordância entre os entrevistados diz respeito à capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais da concorrência. O fator assimilação possui uma relação com o investimento na área de Recursos Humanos, principalmente como forma de qualificar seu capital intelectual. Diante do fator transferência, destaca-se a capacidade de inovação, especialmente no que diz respeito a tecnologias-chave. No que tange ao fator exploração, tem-se a capacidade de explorar os conhecimentos externos e trazê-los para o ambiente interno a fim de absorvê-los e modificar sua estrutura e estratégia para obtenção de vantagem competitiva.

No que diz respeito à Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes, o fator que mais contribui é a qualidade dos produtos e serviços, variável que obteve a maior média e concordância entre os *stakeholders* clientes entrevistados.

Esse estudo teve como principal limitação não obter resultados sobre a influência das capacidades dinâmicas sobre a legitimidade dos *stakeholders* clientes. Isso ocorreu porque eram dois questionários distintos com públicos diferentes. Assim, não foi possível inferir estatísticas que pudessem cruzar determinados dados entre os dois constructos que levariam a algum indicador de influência. Outra limitação é de que o cliente pesquisado em determinado supermercado pode também frequentar outro supermercado, haja vista que não há um grau de fidelidade

Sugere-se, em futuros estudos, uma comparação da Legitimidade dos *Stakeholders* Clientes (viés externo) com outras abordagens internas como Capacidade de Gestão dos *Stakeholders* e Visão Baseada em Recursos. Além disso, sugere-se a aplicação desses temas em outros segmentos, como empresas de serviços ou de manufatura.

REFERÊNCIAS

BARAKAT, S. R.; DE FREITAS, L. P. **Legitimidade:** uma análise da evolução do conceito da Teoria dos Stakeholders. 2014.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BASTOS, G. M. F. **Capacidades dinâmicas: um breve conceito**. Disponível em: <http://gentecomvoce.blogspot.com.br/2010/09/capacidades-dinamicas-um-breve-conceito.html>. Acesso em: 06 abril 2015.

BEUREN, I. M.; HEIN, N.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Ibero americana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 17, p. 56-72, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLAASEN, C.; ROLOFF, J. The link between responsibility and legitimacy: The case of De Beers in Namibia. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 379-398, 2012.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143-152, 1994.

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

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

GERARD, J. A. A. **Theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinants** (Dissertation thesis). ProQuest UMI Dissertation Publishing, Ann Arbor, Michigan. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D. Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. In: SEGeT. 2009. **Anais...** 2009.

HAIR JR.; et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: ARTMED, 2005.

KLEINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2005.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, n. 17, v. 4, p. 467-488, 1999.

LINDBLOM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: **Critical perspectives on accounting conference**, New York. 1994.

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

MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: Open system approaches**. New York: Random House, 1971.

MEIRELLES, D. S., CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, p. 41-64, Dez. 2014.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

PHILLIPS, R. Stakeholder Legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 25-41, 2003.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
ROSSONI, L. Que é Legitimidade Organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, VII, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

DA SILVEIRA SANTOS, L. L.; ALVES, R. C.; DE ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P. J.; CARONNA, C. A. **Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em Números: comércio e serviços/Sebrae/SC**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 37 p.

SANCOVSCHI, M.; et al. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro SA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, 2010.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, **The Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509-533. 1997.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, 31-51. 2007.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. 2 ed. México: Fondo de Cultura Económica, 11. Reimpressão, 1997.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

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

Artigo recebido em 04/01/2017 e aceito para publicação em 08/11/2017
