



## O sistema de capacidades distintivas no desempenho organizacional das academias e ginásios de fitness Portuguesas

*The distinctive capabilities system in the organizational performance of Portuguese fitness centers and gyms*

*El sistema de capacidades distintivas en el desempeño organizacional de los centros de fitness y gimnasios Portugueses*

Marco Arraya<sup>1</sup> 

Universidade Aberta - Portugal<sup>1</sup> - [marco@arraya.net](mailto:marco@arraya.net)

### Resumo

Pretende-se com este artigo, a partir do conceito de capacidade distintiva, realçar a importância do sistema de capacidades distintivas no desempenho global, não financeiro e financeiro das academias e ginásios de fitness portugueses. Como objetivo secundário, a influência da dimensão "adaptação" no sistema de capacidades distintivas. Desenvolvemos e testamos hipóteses sobre como a adaptação impacta o sistema de capacidades distintas e como esse sistema impacta o desempenho global, o desempenho não financeiro e o desempenho financeiro. Este estudo adotou um método de pesquisa transversal para recolher dados primários. Um questionário online foi distribuído a cerca de 978 profissionais de academias e ginásios de fitness, dos quais obterem-se 68 questionários preenchidos. As hipóteses foram testadas usando modelagem de mínimos quadrados parciais. Os resultados indicam que a adaptação tem um impacto positivo no sistema de capacidades distintas, enquanto o sistema tem um impacto positivo nas três dimensões do desempenho organizacional. Assim, este estudo realça a importância do sistema de capacidades distintas no desempenho. Os resultados deste estudo têm o potencial de chamar a atenção dos decisores das academias e ginásios de fitness portugueses para o desenvolvimento de um sistema de capacidades distintivas, que é capaz de alcançar um desempenho organizacional superior.

**Palavras-chave:** Capacidades distintivas, sistema, adaptação, desempenho, fitness.

### Abstract

The aim of this article is from the concept of distinctive capacity, to highlight the importance of the system of distinctive capabilities in the overall, non-financial and financial performance of Portuguese fitness academies and gyms. As a secondary objective, the influence of the "adaptation" dimension on the system of distinctive capabilities. We develop and test hypotheses as to how adaptation impacts the distinctive capabilities system, and how this system impacts global performance, non-financial performance and financial performance. This study adopted a cross-sectional survey method to collect primary data. An online questionnaire was distributed to around 978 fitness gyms professionals, out of which 68 completed questionnaires were obtained. The hypotheses are tested by using partial least squares-path modelling. The analytical results indicate that adaption has a positive impact on distinctive capability system, while the system has a positive impact on the three dimensions of organizational performance. Thus, this study provides a better understanding of the impact of distinctive capabilities system in performance. The results of this study have the potential to call the attention of fitness gyms decision-makers to develop a distinctive capability system, in turn, fitness gyms will be able to achieve superior organizational performance.

**Keywords:** Distinctive capabilities, system, adaptation, performance, fitness.

### Resumén

El objetivo de este artículo es desde el concepto de capacidad distintiva, para resaltar la importancia del sistema de capacidades distintivas en el desempeño general, no financiero y financiero de las academias y gimnasios



de fitness portuguesas. Como objetivo secundario, la influencia de la dimensión "adaptación" en el sistema de capacidades distintivas. Desarrollamos y probamos hipótesis sobre cómo la adaptación impacta el sistema de capacidades distintivo, y cómo este sistema impacta el desempeño global, el desempeño no financiero y el desempeño financiero. Este estudio adoptó un método de encuesta transversal para recopilar datos primarios. Se distribuyó un cuestionario en línea a alrededor de 978 profesionales de gimnasios, de los cuales se obtuvieron 68 cuestionarios completados. Las hipótesis se prueban utilizando modelos parciales de ruta de mínimos cuadrados. Los resultados analíticos indican que la adaptación tiene un impacto positivo en el sistema de capacidades distintivas, mientras que el sistema tiene un impacto positivo en las tres dimensiones del desempeño organizacional. Por lo tanto, este estudio proporciona una mejor comprensión del impacto del sistema de capacidades distintivas en el rendimiento. Los resultados de este estudio tienen el potencial de llamar la atención de los tomadores de decisiones de los gimnasios de fitness para desarrollar un sistema de capacidad distintivo, a su vez, los gimnasios de fitness podrán lograr un desempeño organizacional superior.

**Palabras Clave:** Capacidades distintivas, sistema, adaptación, rendimiento, fitness.

## Introdução

Concorrência, mercados cada vez mais globais e clientela com maior grau de exigência colocam a organização a competir numa arena em constante mudança. A volatilidade do ambiente externo gera novos desafios organizacionais, tais como repensar, recriar e a reconstruir o modelo de negócio e respetiva proposição de valor (Lindic & Silva, 2011; McGrath, 2019; Taran & Boer, 2015).

Para responder eficazmente aos novos desafios, a organização requer recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis (Barney, 2001), capacidades organizacionais, dinâmicas e distintivas (Danneels, 2015; Hamel & Prahalad, 1994; Teece, 2017), que em simbiose refletem diretamente como a organização opera, captura e transforma os recursos via capacidades em ferramentas e processos específicos, necessários para criar, entregar e capturar valor ao cliente (Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2014).

Segundo Leinwand e Mainardi (2011), a organização bem-sucedida explora eficazmente as suas capacidades e eficientemente as capacidades distintivas, desenvolvendo um sistema de capacidades distintivas que se reforçam mutuamente. Os mesmos autores afirmam que a principal fonte de vantagem competitiva da organização é o facto deste sistema possuir entre três a seis capacidades distintivas que lhe permite cumprir o modelo de negócio, a consequente criação de valor ao cliente e superar a concorrência. Uma capacidade distintiva é uma força chave do modelo de negócio que o cliente valoriza e os concorrentes têm dificuldade em executar. Não é uma atividade genérica, mas uma intersecção específica de capital humano, conhecimento, tecnologia, ferramentas e processos.

Partindo do conceito de capacidade distintiva, esta investigação tem como objetivo principal evidenciar a importância do sistema de capacidades distintivas no desempenho global, não financeiro e financeiro das academias e ginásios de fitness Portuguesas (AGFP). Como objetivo secundário a influência da dimensão "adaptação" no sistema de capacidades distintivas. Pretende-se contribuir desta forma para as AGFP recriarem o seu modelo de negócios de forma a prosperarem ou/e ultrapassarem o embate de contingências externas, tais como, o atual impacto da pandemia COVID-19.

A indústria de fitness foi selecionada para análise, em virtude de (i) se encontrar num patamar de crescimento (EuropeActive & Deloitte, 2020); (ii) da clientela ser cada vez mais exigente e ter facilidade de mudar de fornecedor do serviço (Cordeiro, Carvalho, & Gonçalves, 2016; Gonçalves, Buchmann, & Carvalho, 2013); e (iii) pelo desafio que o impacto da pandemia COVID-19 representa para o modelo de negócio das AGFP (TVI24, 2020).

Mediante o objetivo principal e tendo em consideração que uma hipótese prevê uma relação entre duas variáveis e que deve ser verificada (Quivy & Campenhoudt, 2008), foram elaboradas as seguintes hipóteses (H):

H1. Adaptação (A) está positivamente associada ao sistema de capacidades distintivas (SCD).

H2. O sistema de capacidades distintivas (SCD) está positivamente associado ao desempenho global (DG).

H3. O sistema de capacidades distintivas (CSD) está positivamente associado ao desempenho não financeiro (DNF).

H4. O sistema de capacidades distintivas (SCD) está positivamente associado ao desempenho financeiro (DF).

De forma a dar resposta ao objetivo da investigação, seguiu-se um modelo com uma estrutura baseada na revisão de literatura, para se obter uma compreensão do tema investigado, e a pesquisa quantitativa para se testar as relações identificadas.

A focalização foi no sistema de capacidades distintivas como unidade de análise e não se examinou como as diferentes capacidades—organizacionais, dinâmicas e distintivas—são configuradas, integradas, construídas e reconfiguram competências internas e externas, como parte do modelo de negócio. Este poderá ser um estudo interessante por si só, estando, no entanto, fora do âmbito desta investigação.

## Revisão de Literatura

De acordo com a visão baseada em recursos, as organizações da mesma indústria têm desempenhos diferentes porque possuem diferentes recursos e capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993). A procura de um desempenho superior depende em grande parte do grau de eficiência da execução da base de recursos e capacidades (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). As capacidades são diferentes dos recursos, em virtude do seu talento para os alocarem, coordenarem e implementarem (Wu, Melnyk, & Flynn, 2010), o que as torna essenciais para o modelo de negócio que as organizações oferecem ao mercado-alvo (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

### *Recursos definição e importância*

Os recursos são fatores controlados por uma organização que garantem o processo produtivo (Amit & Schoemaker, 1993; Wu et al., 2010). A literatura classifica-os como recursos tangíveis—financeiros e físicos; intangíveis—tecnologia, reputação e propriedade intelectual; e baseados em pessoas—cultura organizacional, competências especializadas e conhecimentos, rotinas operacionais, comunicação e motivação. Segundo Barney (1991), os recursos, para criarem vantagens face à concorrência, devem ser VRIO, isto é, Valiosos—permitirem a exploração de oportunidades e neutralizam ameaças; Raros—tendem a proporcionar vantagens concorrenciais; de difícil Imitação—dificuldade alheia para os possuir; e Organizáveis—permitindo organização e coordenação na sua exploração.

Num estudo sobre a utilização estratégica de recursos na indústria do desporto, Araya (2016) refere que existe uma elevada correlação entre as três dimensões de recursos e uma significativa influência da dimensão “pessoas” sobre as outras duas. O autor também menciona que, quando devidamente operacionalizadas as dimensões “tangíveis” e “intangíveis”, têm uma significativa influência no desempenho organizacional. A operacionalização não é um mero pormenor pelo facto



de um recurso per si apenas definir o potencial, porque são passivos e reativos. Assim, as capacidades organizacionais são essenciais para a gestão estratégica dos recursos e a sua ausência faz um recurso perder o seu valor ao longo do tempo (Coates & McDermott, 2002).

### *Capacidades definição e importância*

A definição do conceito de capacidade, em gestão estratégica, é a competência e conhecimento específico que a organização possui para desenvolver, organizar, combinar e configurar os seus recursos, utilizando processos e rotinas difíceis de replicar, que garantem a coordenação eficaz das atividades funcionais e permitem à organização aprender e melhorar continuamente para alcançar o objetivo pretendido (Helfat & Peteraf, 2003; Schroeder, Bates, & Junttila, 2002; Serhan, Julian, & Ahmed, 2015). Por outras palavras, a capacidade no âmbito estratégico da organização significa que esta alcançou o nível exigível de funcionalidade, que lhe permite o desempenho repetido e fiável de uma atividade, em contraste com a atividade ad hoc que não reflete um comportamento padrão.

A raiz da capacidade é a aprendizagem, a combinação de recursos e a exploração de ativos complementares (Teece, 2017). Muitas capacidades vivem nas rotinas e práticas organizacionais, outras residem na C-suite ou no empreendedor, no entanto, não podem ser trocadas ou imitadas, e, para a mesma funcionalidade, variam de organização para organização (Zhou, Zhou, & Su, 2008). Neste trabalho, as capacidades são divididas em três categorias: capacidades organizacionais, capacidades dinâmicas e capacidades distintivas.

As capacidades organizacionais (COs) estão presentes no dia a dia da organização, determinando a sua sobrevivência (Helfat & Winter, 2011), pois dizem respeito à operacionalização e desempenho das funções específicas derivadas dos recursos, como as administrativas, operativas e de governação que são necessárias para a realização das tarefas (Teece, 2014).

As COs podem ser definidas como conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades, processos e rotinas, que são desenvolvidos no sistema de gestão de operações da organização, os quais fortalecem, organizam, coordenam, combinam e configuram os recursos que são usados habitualmente para atender as necessidades do mercado-alvo, na resolução de problemas internos e nos desafios específicos da organização (Teece, 2017; Winter, 2003; Wu et al., 2010; Zahra et al., 2006).

As COs são estáticas no sentido que não conseguem mudar por si próprias a menos que sejam influenciadas por outras capacidades (Dangol & Kos, 2014). Por este facto, é necessário identificar outro tipo de capacidade—as dinâmicas—para ajudar a integrar, reconfigurar e atualizar as COs existentes na adaptação às mudanças do mercado-alvo (Dangol & Kos, 2014). No entanto, em atividades ad hoc ou sem alguma vantagem competitiva as COs podem sobreviver sozinhas (Arraya, 2016).

As capacidades dinâmicas (CDs) são consideradas como sendo de ordem superior e necessárias para mudar a base de recursos da organização e as COs. As CDs gerem a forma como os recursos e as COs podem ser desenvolvidas, recriadas, combinadas e reorquestradas dentro da organização e até eliminadas, perante as reais mudanças no mercado-alvo (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). Esta gestão permite direcionar o esforço das CDs nas janelas de oportunidades do mercado-alvo conquistando desta forma uma vantagem competitiva, e conseqüentemente maior valor económico (Hine, Parker, Pregelj, & Verreynne, 2014; McGrath, 2019; Teece, 2018). Assim, COs e CDs estão intimamente ligadas num ecossistema de benefício mútuo, com impacto na forma e evolução do modelo de negócio (Zahra et al., 2006). Ou seja, as CDs servem de ponte entre o presente e o futuro.

Nos parágrafos anteriores, realçou-se a importância dos recursos, das capacidades organizacionais e dinâmicas para o desempenho superior da organização. Serhan et al. (2015) mencionam que quando estas três dimensões se encontram devidamente alinhadas, combinadas, orquestradas e executadas contribuem para um desempenho superior. Só a partir do ponto de inflexão na conquista do desempenho superior é que este trio se torna estratégico e essencial à organização. Segundo Grant (2010) existem três condições que devem ser consideradas para serem estratégicas: (i) estabelecerem uma vantagem competitiva; (ii) sustentarem a vantagem competitiva e (iii) apropriarem-se dos retornos da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva, a sustentabilidade, retornos superiores à média do mercado-alvo, acontecem quando a organização se concentra e toma decisões sobre aquilo que faz melhor do que a concorrência. O foco no que se faz “mesmo bem” é uma decisão estratégica, pois está a alinhar-se “o que se faz bem” com as oportunidades do mercado-alvo na procura de maiores retornos. De acordo com Wheelen e Hunger (2014), a vantagem e a sustentabilidade estão condicionadas à possibilidade de imitabilidade da capacidade, ou seja, do grau de probabilidade de serem transferíveis e replicáveis. Mas, quando uma executa algo muito valorizado pelos clientes e os concorrentes não conseguem imitar, está-se perante uma capacidade distintiva.

A capacidade distintiva reflete deste modo a personalidade diferenciadora da organização e poder-se-á considera-la a sua “joia da coroa”, devido á especial combinação de recursos e COs dificultarem a imitação, de gerarem valor e benefícios significativos para a organização, e criarem uma barreira de entrada (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2001; Kay, 2001; Selznick, 1957).

A capacidade distintiva é, desta forma, o resultado da excelência em qualquer função ou atividade organizacional valorizada pelo mercado-alvo, tornando-se estratégica, essencial e dominante quando a organização conhece a sua posição competitiva e se concentra a desenvolver aquelas que destacam o seu desempenho (Fleury & Fleury, 2003; Woodward, 1965). O efeito das capacidades distintivas no desempenho das organizações é reconhecido na literatura (Parnell, Long, & Lester, 2015). Assim, na melhoria do desempenho, todas as estratégias determinantes da organização, suas interações e as principais decisões devem alinhar-se com o sistema de capacidades distintivas (Parnell et al., 2015).

Tal como refere a definição de sistema, uma única capacidade distintiva não é suficiente para o criar, mas, entre três a seis capacidades distintivas formam um sistema que transforma o modelo de negócio em vantagem competitiva e num engenho que captura retornos superiores (Grant, 2010; Leinwand & Mainardi, 2011).

Neste momento, é importante fazer a distinção entre capacidades organizacionais, dinâmicas e distintivas, conforme Tabela 1.

**Tabela 1.** Principais diferenças entre capacidades organizacionais, dinâmicas e distintivas

<b>Capacidades Organizacionais</b>	<b>Capacidades Dinâmicas</b>	<b>Capacidades Distintivas</b>	<b>Autores</b>
Determinam como uma organização ganha a vida neste momento.	Permitem que a organização mude estrategicamente alinhando a organização com o mercado-alvo.	Diferenciam a organização da concorrência.	Winter (2003) Zollo e Winter (2002) Zahra et al. (2006)
São geralmente estáticas e podem eventualmente operar independentemente.	Difícilmente são replicadas, integradas ou imitadas pela concorrência. Não podem ser transferidas entre organizações, devido às interdependências dos	Difícilmente são replicadas, integradas ou imitadas pela concorrência. Operam em sistema.	Leinwand e Mainardi (2011) Winter (2003)



	recursos, rotinas e sistemas da organização, que impossibilitam a mudança de uma sem a outra.		
São rotinas de alto nível, que permitem fabricar um determinado produto, processar uma transação, etc.	São capacidades únicas que não envolvem a produção de um bem ou prestação de um serviço comercializável, em vez disso constroem, integram ou reconfiguram as capacidades organizacionais existentes.	Podem construir, integrar ou reconfigurar as capacidades organizacionais e dinâmicas existentes.	Fleury e Fleury (2003) Helfat e Peteraf (2009) Winter (2003)
Permitem a eficácia operacional.	Permitem a detecção e aproveitamento de novas oportunidades de negócio.	Permitem a vantagem competitiva.	Grant (2010) Teece (2014)
Responsáveis por gerar valor.	Reconfiguram, modificam e criam capacidades organizacionais. Contribuindo para uma vantagem competitiva.	Responsáveis por gerar um desempenho superior (renda ou retorno).	Leinwand e Mainardi (2011) Wilden et al. (2016)

### ***Adaptação definição e importância***

O principal objectivo da organização é impulsionar o crescimento e o desempenho, através do estabelecimento de um posicionamento inteligente no mercado-alvo e na montagem de um sistema de capacidades distintas para fazer e entregar uma oferta que crie valor ao cliente e dê superior retorno financeiro à organização. Diversa literatura (Helfat & Malden, 2007; Teece, 2018; Sarta, Durand, & Vergne, 2021) menciona que as organizações melhor sucedidas são rápidas a ler e agir aos sinais ambientais internos/externos de mudança, decodificando-os e agindo rapidamente para reconfigurar ou recriar a sua abordagem ao mercado-alvo. Ou seja, adaptam rapidamente os modelos de negócio, os produtos e serviços, as estratégias e táticas, e os processos sem medo do fracasso (Helfat & Malden, 2007).

Para Sarna et al. (2021), a literatura tem visto a adaptação como uma capacidade dinâmica que determina o lócus e o impulso da mudança dentro da organização desenvolvendo os processos pelos quais a organização se adapta aos desafios que enfrenta na luta competitiva por novas posições face aos concorrentes. Desta forma, a organização para além de tentar sobreviver a curto prazo às tormentas, recria a sua base de capacidades através do desenvolvimento competente de coisas já conhecidas, adquire novos conhecimentos provenientes do interior e exterior da organização, e aprende a fazer coisas novas (Dixon, Meyer, & Day, 2014). Logo, mantém uma atividade mais explorativa, inovadora, de maior valor para o cliente, com a provável conquista de uma vantagem competitiva (Dixon et al., 2014; McGrath, 2019).

### ***Desempenho Organizacional definição e importância***

Os constructos da teoria dos recursos e da visão das capacidades dinâmicas aqui abordados têm em comum o desempenho organizacional (DO) e, preferencialmente, aquele que está acima da média do mercado-alvo, o superior. O desempenho organizacional está no centro da subsistência da organização ao ajudá-la a melhorar a sua rentabilidade e prosperar a partir da posição em que se encontra (Dubihlela & Dhurup, 2015), isto significa que um modelo de DO bem concebido

monitoriza e fornece informação de gestão acerca das atividades fundamentais do negócio contribuindo para a sustentabilidade da organização.

Em termos muito genéricos, o DO é definido como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros capazes de avaliar até que ponto os objetivos organizacionais foram alcançados (Kaplan & Norton, 2008).

Os indicadores financeiros baseiam-se geralmente na demonstração de resultados ou componentes do balanço, podendo igualmente reportar alterações no crescimento das vendas—oferta, horários mais frequentados, segmentos de clientes, etc.—ou nas categorias de custos. A maioria dos indicadores financeiros refletem o que já aconteceu e concentram-se na medição das saídas e dos resultados. Por exemplo: faturação semanal ou mensal; número de horas de treino personalizado vendido. Estes indicadores denominam-se de *lagging*. São um indicador pós-evento, essencial para mapas e gráficos que exprimem o progresso de algo, mas não dão uma fotografia completa. Por exemplo, não explicam porque é que as vendas estão a subir ou a cair ou porque é que o fluxo de caixa está a aumentar ou a diminuir. Como tal, são inúteis quando se tenta compreender o presente para influenciar o futuro. Assim, a gestão também necessita de indicadores não financeiros porque é possível liga-los à estratégia organizacional.

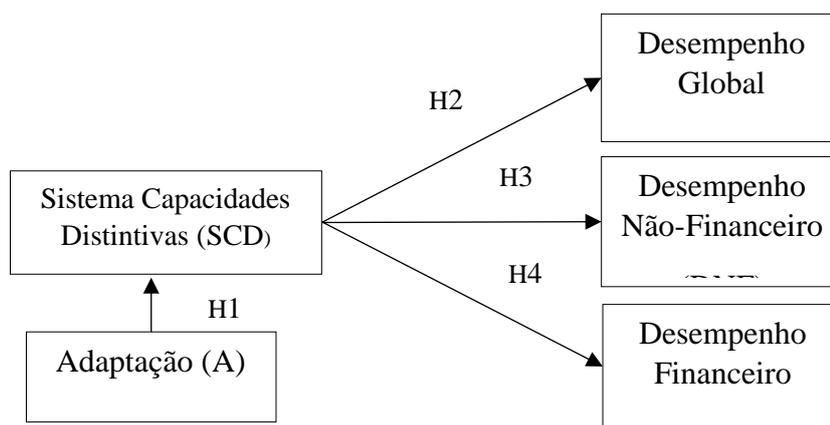
Os indicadores não financeiros são preditivos e utilizados para avaliar as atividades que uma organização considera importantes para a realização dos seus objetivos estratégicos de forma a influenciarem o futuro. Os indicadores não financeiros mais comuns estão relacionados com a satisfação dos clientes e dos colaboradores, as operações, a qualidade e a cadeia de fornecimento da organização. São conhecidos como indicadores *leading*.

Existe um consenso generalizado na literatura que indicadores com medição objetiva são preferíveis a medidas subjetivas baseadas em decisões autoavaliadas pelos gestores ou colaboradores (Arraya, 2016b). No entanto, a dificuldade em recolher informação objetiva conduz a que muitos estudos adotem indicadores subjetivos e baseados na perceção, a fim de medirem a multidimensionalidade do construto (Hult, Ketchen, Griffith, & Chabowski, 2008). A literatura sugere que ambos são indicadores igualmente válidos e fiáveis (Bjorkman & Budhwar, 2007), ou seja, os resultados recolhidos através de medição objetiva e subjetiva tendem a ser amplamente comparáveis (Bjorkman & Budhwar, 2007).

O desempenho organizacional é considerado como um dos construtos mais importantes na investigação, e na gestão estratégica é geralmente utilizado—tal como nesta investigação—como variável dependente. Neste trabalho, considerámos no DO três dimensões: indicadores de desempenho globais, financeiros e não financeiros.

## Método

Como referido anteriormente, partindo do conceito de capacidade distintiva, esta investigação tem como objetivo principal evidenciar a importância do sistema de capacidades distintivas no desempenho global, não financeiro e financeiro das academias e ginásios de fitness Portuguesas (AGFP); e como objetivo secundário a influência da dimensão “adaptação” no sistema de capacidades distintivas. A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa.



**Figura 1.** Modelo de pesquisa: a influência do sistema de capacidades no desempenho.

O desenho da pesquisa é quantitativo, transversal, e o instrumento selecionado o inquérito (Creswell, 2008; Pellissier, 2007). Optou-se em utilizar uma escala do tipo Likert de 5 (cinco) pontos, que segundo Goldberg e Velicer (2006) aumenta a probabilidade de os participantes analisarem cuidadosamente a escala de avaliação, sendo menos provável que se apressem nas respostas às questões. Apresentam-se as dimensões, as questões para cada uma delas, o autor de cada dimensão e respectivas questões. O tradutor para português foi o investigador, e a revisão feita por um grupo de três académicos.

A dimensão sistema das capacidades distintivas da academia/ginásio segue os trabalhos de Leinwand e Mainardi (2011) e Teece (2014). As questões são as seguintes:

- i. A minha academia/ginásio tem uma definição clara de capacidades, ou seja, de coisas que faz melhor do que ninguém, que os clientes valorizam e os concorrentes não conseguem vencer ou alcançar.
- i. As capacidades da minha academia/ginásio apoiam a forma de criar valor no mercado.
- ii. As capacidades da minha academia/ginásio reforçam-se mutuamente e formam um sistema interligado.
- iii. A actividade/negócio da minha academia/ginásio baseia-se neste sistema capacidades.

A dimensão adaptação da academia/ginásio segue o trabalho de Leinwand e Mainardi (2011).

As questões são as seguintes:

- i. As capacidades da minha academia/ginásio adaptam-se a diferentes situações com facilidade.
- ii. As capacidades da minha academia/ginásio antecipam as mudanças no mercado e respondem de forma proactiva.
- iii. As pessoas da minha academia/ginásio adaptam-se a novos conhecimentos e fazem coisas novas.
- iv. A forma de negócio minha academia/ginásio é suficientemente resistente para recuperar do impacto de uma crise e gerir potenciais crises no futuro.

A dimensão desempenho global da academia/ginásio segue o trabalho de Avci, Madanoglu e Okumus (2011). As questões são as seguintes:

- i. O desempenho global da sua academia/ginásio melhorou/aumentou nos últimos 2-3 anos.
- ii. A posição da sua academia/ginásio está de acordo com as expectativas.
- iii. O esforço dos funcionários em prole do bem da academia/ginásio está de acordo com as expectativas.
- iv. É fácil para da sua academia/ginásio alcançar o crescimento. A satisfação do cliente na sua academia/ginásio tem aumentado nos últimos 2-3 anos.

A dimensão desempenho não-financeiro da academia/ginásio segue o trabalho de Avci, Madanoglu e Okumus (2011). As questões são as seguintes:

- i. A lealdade do cliente na sua academia/ginásio melhorou nos últimos 2-3 anos.
- ii. A satisfação dos funcionários na sua academia/ginásio tem aumentado nos últimos 2-3 anos.
- iii. A imagem da sua academia/ginásio foi reforçada nos últimos 2-3 anos.
- iv. A sua academia/ginásio é bem-sucedida no mercado nos últimos 2-3 anos.

A dimensão desempenho financeiro da academia/ginásio segue o trabalho de Avci, Madanoglu e Okumus (2011). As questões são as seguintes:

- i. A rentabilidade / equilíbrio financeiro da sua academia/ginásio aumentou nos últimos 2-3 anos.
- ii. As vendas / proveitos da sua academia/ginásio têm aumentado nos últimos 2-3 anos.
- iii. Os custos da sua academia/ginásio têm diminuído nos últimos 2-3 anos.

A consistência interna destas três dimensões foi de 0.84 (Avci et al., 2011).

### ***Procedimentos da recolha de informação e tratamento estatístico***

O inquérito foi distribuído *on-line* a pessoas que possuem perfil na rede social LinkedIn e que trabalham em AGFP. Para tal, o investigador registou-se em diversos grupos de discussão e enviou um e-mail personalizado a convidar à participação no inquérito. O e-mail incluía uma breve apresentação geral da investigação no qual era explicitamente referido que se destinava a colaboradores de AGFP, um pedido de participação e um link que dirigia os participantes à plataforma Google Forms. Ao entrar na plataforma, os participantes deparavam-se com uma descrição da investigação, a garantia de que as respostas seriam anónimas, e ainda a chamada de atenção para só responderem no caso de trabalharem numa AGFP. Os resultados foram importados através de um ficheiro Microsoft Excel e posteriormente testados em XLSTAT. O questionário decorreu entre Maio e Junho de 2020.

### ***Premissas acerca da amostra***

O excesso de confiança entre os gestores sobre os recursos e as capacidades da organização onde trabalham poderia ser uma limitação da pesquisa (Armstrong & Shimizu, 2007), pelo facto da organização ser uma entidade complexa a viver num sistema aberto onde a interação entre os seus membros é permanente (Orlikowski, 2002), e por ser irrealista supor que uma única pessoa poderia estar ciente da realidade de trabalho de toda a organização, como tal, é importante reunir informações provenientes das perceções de todos os recursos humanos da organização independentemente do nível hierárquico e função (Kianto, 2008).

### ***Caracterização da amostra***

Os respondentes desta pesquisa foram 18 mulheres e 50 homens. Quanto à idade, foi possível constatar: média global 46,50 (DP=11,29), idade máxima 63, idade mínima 26; género masculino média 47,82 (DP=11,61), idade máxima 63, idade mínima 26; género feminino média 42,83 (DP=9,71), idade máxima 52, idade mínima 29. No que respeita a habilitações literárias: em termos globais com 12ºano 11 inquiridos, licenciatura 33 e grau de mestre 24; género masculino com 12ºano 11 inquiridos, licenciatura 19 e grau de mestre 18; género feminino com licenciatura 14 inquiridas e grau de mestre seis.

## **Resultados e discussão**



No que diz respeito à consistência interna do questionário, o  $\alpha$  cronbach apresenta um valor de 0,95, o que é considerado bom (Marôco, 2011). Também se testou o viés do método comum—common-method bias—dado que foi utilizado um questionário autoadministrável respondido por um único indivíduo—variância do método comum ou common method variance, de acordo com os procedimentos de Chang, Witteloostuijn, e Eden (2010). Os resultados apontam que a variância da variável latente comum foi de 27,34%, abaixo do valor limite de 50% (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Não foram encontradas diferenças significativas entre género em relação a todos os itens [Kruskal–Wallis test, Kruskal (1952)], assim, a amostra pode ser utilizada como um todo para uma análise mais aprofundada.

A análise da estimação do *partial least squares-path modeling* das hipóteses de investigação foi realizada em XLSTAT, foram calculados erros-padrão (SE) e Rácios Críticos (CR) para avaliar as hipóteses do estudo. Mediu-se a fiabilidade composta (CR), com base em  $CR > 0,7$  (Nunnally, 1978) e validade convergente com variação média extraída (AVE), considerando  $> 0,50$  (Fornell & Larcker, 1981). Para avaliar a validade discriminatória dos construtos, determinou-se o quadrado das correlações e comparou-se com AVE (Fornell & Larcker, 1981).

A qualidade do modelo foi avaliada com  $R^2$  e F-test. O significado das associações foi avaliado com  $Pr > |t|$  e  $f^2$  foi usado para medir o tamanho do efeito de cada efeito direto. Os índices de Goodness of fit foram calculados para avaliação do modelo de investigação considerando como critério principal o nível relativo GoF acima de 0,90 (Henseler & Sarstedt, 2013). O limiar de significado foi  $p < 0,05$ .

Para se responder às hipóteses de investigação, a técnica estatística aplicada foi a Partial Least Squares-path modeling, utilizada para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditivas (Marôco, 2011). No que se refere à avaliação da validade convergente os resultados do CR foram consideravelmente superiores ao nível de corte de 0,70. Todos os itens avaliados dos construtos apresentaram um  $p < 0,001$ . A validade convergente foi medida com AVE e variou entre 0,672 a 0,829, ou seja, acima do nível recomendado de 0,50. Para todos os itens, as cargas fatoriais eram mais altas por si só, e não foram encontradas provas de cruzamento de cargas—crossloadings. As AVEs dos construtos eram consideravelmente maiores do que o quadrado das correlações.

**Tabela 1.** Análise psicométrica

	Item	M	DP	Loading (Std)	SE	CR
Sistema de Capacidades Distintivas (SCD)						
	CS1	3,29	1,13	0,90	0,03	30,72***
AVE=0,829; CR=0,794	CS2	3,47	1,12	0,91	0,03	32,85***
	CS3	3,26	1,08	0,93	0,02	48,87***
	CS4	2,93	1,08	0,87	0,04	22,06***
Adaptação (A)						
AVE=0,815; CR=0,946	A1	3,19	0,99	0,91	0,02	43,31***
	A2	2,87	1,12	0,91	0,02	43,31***
Desempenho Global (DG)						
AVE=0,672; CR=0,891	GP1	3,53	1,13	0,83	0,06	12,72***
	GP2	3,18	1,12	0,87	0,03	31,56***
	GP3	3,43	1,02	0,73	0,08	9,38***
	GP4	2,96	0,93	0,85	0,04	20,18***
Desempenho não-financeiro (DNF)						
AVE=0,783; CR=0,947	NFP1	3,47	1,05	0,89	0,03	31,35***
	NFP2	3,46	1,06	0,92	0,02	47,34***
	NFP3	3,15	1,02	0,80	0,07	11,93***
	NFP4	3,53	1,02	0,93	0,02	45,87***

	NFP5	3,49	0,96	0,91	0,02	44,93***
Desempenho Financeiro (DF)						
	FP1	3,40	1,03	0,93	0,02	45,45***
AVE=0,690; CR=0,866	FP2	3,37	1,00	0,90	0,03	26,19***
	FP3	3,00	0,89	0,63	0,10	5,94***

\*\*\*p<,001

O modelo de pesquisa foi considerado apto e um GoF de 0,884, um pouco abaixo do nível de corte de 0,90. Os resultados do teste do modelo de investigação utilizando a modelação PLS são apresentados na Tabela 3, apresentando as hipóteses 1 a 4.

A Tabela 3 mostra resultados significativos para todas as hipóteses consideradas, nomeadamente (i) a associação entre Adaptação (A) e o SCD (H1:  $\beta = 0,756$ ,  $R^2 = 0,572$ ,  $p < ,001$ ); (ii) o SCD e o DG (H2:  $\beta = 0,696$ ,  $R^2 = 0,485$ ,  $p < ,001$ ); (iii) o SCD e o DNF (H3:  $\beta = 0,658$ ,  $R^2 = 0,433$ ,  $p < ,001$ ); e (iv) e o SCD e o DF (H4:  $\beta = 0,460$ ,  $R^2 = 0,212$ ,  $p < ,001$ ). Estes resultados evidenciam que a Adaptação tem uma influência positiva no SCD. Por sua vez, o SCD evidenciou uma influência positiva nas três dimensões do DO.

**Tabela 2.** Teste do modelo de investigação

Hypothesis	Estimate	SE	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	F-test	p
H1: A → SCD	0,756	0,081	5,707	<0.001	1,338	0,572	88,309	p<,001
H2: SCD → DG	0,696	0,088	7,877	<0.001	0,940	0,485	62,054	p<,001
H3: SCD → DNF	0,658	0,093	7,093	<0.001	0,762	0,433	50,305	p<,001
H4: SCD → DF	0,460	0,109	4,210	<0.001	0,269	0,212	17,722	p<,001
Goodness of Fit Index		GoF	GoF Bootstrap	SE	CR			
Absolute		0,567	0,573	0,070	8,147			
Relative		0,884	0,844	0,070	12,714			
Outer model		0,993	0,986	0,051	19,543			
Inner model		0,891	0,855	0,048	18,710			

No que se refere às correlações a Tabela 4, é elucidativa das correlações positivas entre as dimensões, o que significa que quando uma dimensão regista um aumento a outra acompanha. Destacam-se correlações moderadas entre (i) Adaptação e SCD, e (ii) DG e DNF. As correlações entre SCD e DG, entre SCD e DN, entre DNF e DF e entre DG e DF são fracas, mas as três primeiras estão na fronteira de serem moderadas. As outras correlações são muito fracas.

**Tabela 3.** Teste de validade discriminatória (quadrado das Correlações < AVE)

	A	SCD	DG	DNF	DF	AVE
A	1	0,572	0,283	0,260	0,108	0,829
SCD		1	0,485	0,433	0,212	0,815
DG			1	0,684	0,371	0,672
DNF				1	0,495	0,783
DF					1	0,690
AVE						1

O resultado obtido na H1 realça a influência positiva da adaptação (A) no SCD, que é consistente com diversos contributos encontrados na literatura, que mencionam a adaptação como um aspeto fundamental e determinante na competitividade da organização. Concretamente, Teece (2017) menciona que a habilidade da organização em adaptar, criar, ajustar, aprimorar e, eventualmente substituir modelos de negócio é fundamental para capacidades dinâmicas; Smallbone (1995) observou que o crescimento da organização é influenciado pela adaptação aos fatores externos como internos; e McGrath (2019) cita que a adaptação bem-sucedida mantém a vantagem competitiva, o contrário implicaria o seu desaparecimento.



Os inquiridos percebem que as AGFP onde exercem atividade conseguem, através da capacidade dinâmica de adaptação, alterar positivamente o SCD. Por outras palavras, pode-se entender que as AGFP onde trabalham são proactivas na mudança, são ágeis na execução de uma nova proposta de valor junto do mercado-alvo, lutando pela manutenção da vantagem competitiva.

Na H2, a forte influência positiva do SCD no DG comprova Leinwand e Mainardi (2011) no que se refere à exploração eficaz e eficiente do SCD como principal fonte de vantagem competitiva da organização. Esta influência valida a importância do SCD nas AGFP, ao concretizar ou superar as expectativas dos clientes, o que as torna melhor sucedida, facilitando o crescimento e, consequentemente, o desempenho superior.

O resultado da H3 destaca a forte influência positiva do SCD no DNF. Realce para três suposições bem documentadas na literatura (Casidy, Prentice, & Wymer, 2019; Felício, Couto, & Calado, 2014; Suchánek & Králová, 2019), (i) a importância do capital humano através do seu esforço e dedicação em prol da academia e ginásio com evidente satisfação pessoal pelo que fazem, o que contribui para a lealdade dos clientes; (ii) a importância do SCD na imagem e marca da AGFP, sendo ambas recursos intangíveis que reúnem os atributos VRIO e simultaneamente um goodwill; e (iii) a satisfação e lealdade do cliente. Uma base de clientela leal é importante, pois sustenta e promove negócios.

A lealdade começa na satisfação do cliente, ou seja, na satisfação percebida, baseada na sua experiência global com os produtos e serviços da academia ou ginásio e na forma como são tratados pelos profissionais. No entanto, a satisfação é volátil e como tal, não retém o cliente, mas permite tentar transformá-lo em defensor da imagem e marca. O cliente que defende o que consome e que provavelmente voltará a comprar o produto ou serviço e irá recomendá-lo a um terceiro. Ao repetir a compra e ao recomendar o que consome, torna-se leal. E se tiver uma experiência ocasionalmente triste e continuar a frequentar a academia ou ginásio, tem-se a certeza que vale o esforço em retê-lo. O cliente leal é um líder de opinião em relação aos produtos e serviços que consome, aumenta o crescimento das receitas, diminui o custo de atração de novos clientes, torna os custos operacionais mais baixos e aumenta o lucro.

No que se refere à H4, a forte influência positiva do SCD no DF têm também coerência com a literatura. Estudos realizados identificaram o desempenho financeiro como uma parte vital na competitividade, ao ter uma influência direta no desempenho global da organização (Burk & Lehman, 2004; Rangel-Magdaleno, 2018). A informação de gestão, proveniente dos sistemas de informação financeira, favorece o desenvolvimento permitindo ser mais eficiente e obter um melhor desempenho competitivo (Rangel-Magdaleno, 2018).

A forte influência positiva do SCD no DF é de extrema importância, pelo facto das AGFP necessitarem de recursos financeiros para as operações e para o orçamento que irá criar o futuro. Esta influência acontece porque: (i) a AGFP conseguiu uma maior rentabilidade, ou seja, a margem de contribuição aumentou; (ii) o volume de faturação subiu; e (iii) os custos desceram. Mantendo esta trajetória as operações estão garantidas e o orçamento da criação do futuro poderá ser considerado na estratégia das AGFP.

## Conclusões

Nesta investigação, apresentamos validação empírica da influência da dimensão adaptação no sistema de capacidades distintiva, e da contribuição do dito sistema no desempenho global, não financeiro e financeiro das AGFP.

Estas dois resultados contribuem para a literatura de diversas e importantes formas. Em primeiro lugar, a confirmação da influência positiva entre a dimensão adaptação e o sistema de capacidades distintivas é relevante pelo facto da aptidão e eficiência das AGFP em adaptarem-se à mudança ser o caminho para recriar ou inovar as suas capacidades distintivas. O que contribui para a manutenção ou incremento do retorno económico e da vantagem competitiva. Este resultado reforça a ideia da apreciação contínua das ameaças e oportunidades existentes no mercado-alvo das AGFP, em concreto, a vigilância competitiva fornece informação que favorece a adaptação a novas práticas de maior valor para o cliente e o abandono de outras que caminham para o fim de ciclo.

Em segundo lugar, a forte influência do sistema de capacidades distintivas no desempenho das AGFP é a confirmação do sistema como o engenho do modelo de negócio na captura do desempenho superior. Um engenho que alimenta a proposição de valor do modelo de negócio, e consequentemente a vantagem competitiva. Em virtude da focalização naquilo que se faz mesmo bem—capacidade distintiva—ser um fator de melhoria contínua pela concentração no que tem relevo e valor para a clientela, pelas competências dos colaboradores se tornarem cada vez melhores—sendo a qualidade das pessoas nas AGFP cruciais para o seu sucesso—e capacitar as AGFP para estarem um passo á frente dos seus concorrentes conquistando e retendo a clientela e com isso captar maiores retornos económicos.

Em terceiro lugar, pode-se afirmar, que o sistema de capacidades distintivas alinha as AGFP nas decisões estratégicas e táticas do modelo de negócio, na melhoria contínua das pessoas, ferramentas e processos de trabalho operacionais, na conquista e retenção de clientes, mas, acima de tudo na criação do futuro.

No que diz respeito às limitações do estudo, mencionamos quatro. A primeira limitação está relacionada com o número reduzido de respostas do género feminino.

Em segundo lugar, o estudo foi realizado entre profissionais Portugueses, pelo que os resultados podem diferir noutros contextos. Por conseguinte, as características específicas dos países devem ser consideradas na aplicação prática ou académica dos resultados da nossa investigação.

Em terceiro lugar, os dados utilizados nas dimensões relativas ao desempenho foram considerados fiáveis, contudo, dependem inteiramente da perceção dos inquiridos num único momento.

Finalmente, as medidas utilizadas podem causar limitações e devem ser validadas com investigação adicional.

Estudos futuros poderiam abordar estas limitações relacionadas com a amostra, validando os resultados em diferentes geografias utilizando metodologias diferentes. Algumas das limitações acima referidas, que acompanharam esta investigação, poderão ser ultrapassadas no futuro, se mais pessoas puderem ser encorajadas a participar e a investigação seja alargada a outros países.

No que concerne a investigações futuras, de notar que a investigação empírica na área da gestão desportiva e, em especial, em organizações lucrativas, continua a ser muito limitada em Portugal. Esta investigação sugere oportunidades para os investigadores interessados em descobrir e explorar as variáveis que podem influenciar o desempenho superior e a vantagem competitiva das organizações desportivas com carácter lucrativo em Portugal. Por conseguinte, é necessária uma maior investigação com cariz empírica que será particularmente útil para fornecer informação relevante à gestão estratégica. Além disso, é necessário realizar estudos em organizações não lucrativas, a fim de se desenvolver um paradigma e compreensão mais abrangente da temática.

A futura investigação sobre a gestão estratégica em organizações desportivas poderá centrar-se por exemplo, no impacto da implementação, avaliação e controlo da estratégia. Isto ajudará no



entendimento e no desenvolvimento de toda a teoria prescritiva do processo de gestão estratégica (formulação, implementação, avaliação e controlo da estratégia).

Finalmente, as conclusões significativas entre as mais diversas variáveis fornecem informações acerca de alguns dos fatores que influenciam a vantagem competitiva e o desempenho superior das organizações desportivas, servindo ainda de orientação para a futura investigação nesta área de estudo.

## Referências

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Arraya, M. (2016). Resource categories and performance in Portuguese non-profit sports clubs. *Brazilian Business Review*, 13(Special I), 80-101.
- Arraya, M. (2016b). Uma proposta de sistema de medição de desempenho para a organização desportiva. *Revista Intercontinental Gestão Desportiva*, 6(3), 288–320.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32, 147-157.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 65-79.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy Of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Burk, J. E. & Lehmann, R. P. (2004). *Financing your small business*. Naperville (IL), USA: Sphinx Pub.
- Casidy, R., Prentice, C., & Wymer, W. (2019). The effects of brand identity on brand performance in the service sector. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 651-665.
- Chang, S. J., Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2001). *Operations Management for Competitive Advantage*. 9th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Coates, T. T. & McDermott, C. M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: A resource-based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435–450.
- Cordeiro, S., Carvalho, M. J., & Gonçalves, C. (2016). Satisfação, expectativas e qualidade dos serviços: Contributo para a retenção de sócios no fitness. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6(2), 240-242.
- Creswell, J.W. (2008). *Educational research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Dangol, R. & Kos, A. (2014). Knightian uncertainty and risk: a basis for untangling dynamic capabilities from operational capabilities. *Journal Strategy and Management*, 7(4), 337–353.
- Danneels, E. (2015). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37, 2174–88.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.
- Dixon, S., Meyer, K., Day, M. (2014). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, (47)4, 186-205.
- Dranove, D., Besanko, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2016). *Economics of Strategy*. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Dubihlela, J. & Dhurup, M. (2015). Determinants of, and barriers to, market orientation and the relationship with business performance among SMEs. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1667–1678.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–21.
- EuropeActive and Deloitte. (2020). *European Health & Fitness Market*. Acesso em 20 Setembro 2020 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. (2003). Competitive strategies and core competencies: Perspectives for the internationalization of

- industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(1), 16-25.
- Fowler, S. W., Wilcox King, A., Marsh, S. W., Victor, B. (2000). Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 357-377.
- Goldberg, L. R. & Velicer, W. F. (2006). Principles of exploratory factor analysis. In S. Strack (Ed.), *Differentiating normal and abnormal personality* (2nd Ed.). New York: Springer.
- Gonçalves, C., Buchmann, C., & Carvalho, M. J. (2013). Percepção da qualidade do serviço e satisfação dos sócios no fitness: contribuições para o papel do gestor. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 47-58.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Helfat, C. & Malden, E. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. MA: Blackwell Pub.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E. & Winter S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Henseler, J. & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28, 565–580.
- Hine, D., Parker, R., Pregelj, L., & Verreynne, M. L. (2014). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. *Industrial and Corporate Change*, 23(5), 1299-1325.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064–1080.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts.
- Kay, J. (2001). *Foundation of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press.UK.
- Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability, *Int. J. Technology Management*, 42(1/2), 69–88.
- Kruskal, W. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583–621.
- Lee, H. & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices. *R & D Management*, 38(2), 155–168.
- Leinwand, P. & Mainardi, C. (2011). *The Essential Advantage: How to Win with Capabilities-Driven Strategy*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Lindic, J. and Silva, C. M. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics (5ª edição)*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- McGrath, R. G. (2019). *Seeing Around Corners. How to spot inflection points in business before they happen*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Parnell, J. A., Long, Z. & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402–431.
- Pellissier, R. (2007). *Business research made easy*. Cape Town, South Africa.: Juta.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B.; Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais. (5ªEd.)*. Lisboa: Gradiva.
- Rangel-Magdaleno, J. (2018). El impacto de la innovación y las finanzas en la competitividad de las PYMEs manufactureras. *Small Business International Review*, 2(2), 38-53.



- Sarta, A., Durand, R., Vergne, J-P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management* (January Review Issue (forthcoming)).
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schroeder, R; Bates, K; & Junntila, M; (2002). Resource-Based view of manufacturing strategy and their relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105-117.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Raw.
- Serhan, Y. N. A., Julian, C.C. & Ahmed, Z. (2015). Time-based competence and performance: an empirical analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 288-301.
- Smallbone, D. (1995). SMEs and Regional Economic Development: Developing a Policy Agenda. In B. Piasecki and D. Fogel (eds), *Regional Determinants of SME Development in Central and Eastern Europe* (Lodz: University of Lodz).
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Suchánek, P. & Králová, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1237-1255.
- Taran, Y. & Boer, H. (2015). A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*, 46, 301-331.
- Teece, D.J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D.J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693-720.
- Teece, D.J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- TVI24. (2020). Inquérito mostra resultados devastadores para o setor do 'fitness'. Acedido em 18 Novembro 2020 <https://tvi24.iol.pt/aominuto/5e56645d0cf2071930699ff6/inquerito-mostra-resultados-devastadores-para-o-setor-do-039-fitness-039/5f033bef0cf2e0a4c9dadce3>
- Wilden, R., Devinney, T. M. & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10, 997-1076.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization*. Oxford University Press, London
- Wu, S., Melnyk, S.A., & Flynn, B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Science*, 41, 721-754.
- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29, 985-1000.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

Recebido em: 27/11/2020

Aceite em: 11/01/2021

Endereço para correspondência:

Marco Arraya

[marco@arraya.net](mailto:marco@arraya.net)



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0

