



**CAPACIDADE ADAPTATIVA: UMA ANÁLISE DO SEU
DESENVOLVIMENTO NO SEGMENTO METALOMECÂNICO**

**ADAPTIVE CAPACITY: AN ANALYSIS OF ITS DEVELOPMENT IN THE METAL-
MECHANICAL SECTOR**

**CAPACIDAD ADAPTATIVA: UN ANÁLISIS DE SU DESARROLLO EN EL SEGMENTO
METALMECÁNICO**

GABRIELA CAPPELLARI

Doutoranda

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0003-0263-6822

gabriela.cplr@gmail.com

JORGE ONEIDE SAUSEN

Doutor

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- Brasil

ORCID: 0000-0003-3684-1410

josausen@unijui.edu.br

LISIANE CAROLINE RODRIGUES HERMES

Doutoranda

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- Brasil

ORCID: 0000-0002-3485-8764

lisianehermes@upf.br

CLARICE VEPO DO NASCIMENTO WELTER

Mestre

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0001-9684-5785

clarice_vepo@hotmail.com



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



Submetido em: 11/01/2019

Aprovado em: 13/11/2019

Doi: 10.14210/alcance.v27n2(Mai/Ago).p165-182

Editor de Seção: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

RESUMO

O objetivo deste estudo constitui-se em compreender o processo de desenvolvimento de capacidade adaptativa em um conjunto de empresas que operam no setor metalomecânico, instaladas no Rio Grande do Sul, por meio da análise dos seus comportamentos e habilidades, das rotinas e dos processos e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa empírica de natureza aplicada, abordagem qualitativa e descritiva quanto aos objetivos, realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações. Conclui-se, a partir dos resultados apresentados, que a Gama possui forte orientação à adaptação. Já a Beta, por ser mais conservadora e cautelosa, pressupõe-se dificuldade de adaptação. A Alfa, por sua vez, adapta-se seguindo as diretrizes e as solicitações de seus clientes. Em termos de contribuição para o avanço dos estudos sobre capacidade adaptativa, o presente estudo explora quais os mecanismos organizacionais que propiciam o desenvolvimento dessa capacidade em empresas do segmento metalomecânico gaúcho, além de explorar uma perspectiva de pesquisa que não é comum nos estudos que abordam as capacidades dinâmicas, uma vez que, via de regra, são estudadas no seu conjunto e na capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa. Neste estudo, o destaque foi dado aos instrumentos de desenvolvimento da capacidade adaptativa, capacidade esta que se impõe às organizações em função do dinamismo e da velocidade com que as mudanças estão acontecendo.

Palavras-Chave: Capacidades Dinâmicas. Capacidade Adaptativa. Segmento Metalomecânico.

The objective of this study is to understand the process of developing adaptive capacity in a group of companies in the metal-mechanical sector, based on the state of Rio Grande do Sul, through an analysis of their behaviors and skills, routines and processes and mechanisms of learning and knowledge governance. The research was characterized as an empirical study of an applied nature, as it takes a qualitative and descriptive approach to the objectives. It was conducted through a multiple case study, investigating three organizations in detail. Based on the results, it is concluded that the company Gama is strongly oriented towards adaptation. The company Beta is more conservative and cautious, finding it more difficult to adapt. The third company, Alfa, adapts in accordance with the guidelines and its customers' requests. In terms of contributing to the advancement of studies on adaptive capacity, this study explores the organizational mechanisms that foster the development of this capacity in companies in the metalworking sector of the state of Rio Grande do Sul. It also explores a research perspective that is less common in studies on dynamic capacities, as these capacities (absorption, adaptive and innovative) are generally studied as a whole. In this study, the emphasis was on the instruments for the development of adaptive capacity, which are imposed on organizations as a result of the dynamism and speed with which changes are taking place.

Keywords: Dynamic Capabilities. Adaptive Capability. Metal-mechanical Sector.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es comprender el proceso de desarrollo de capacidad adaptativa en un conjunto de compañías que operan en el sector metalmeccánico, instalado en Rio Grande do Sul, a través del análisis de sus comportamientos y habilidades, rutinas y procesos. Mecanismos de aprendizaje y gobernanza del conocimiento. La investigación se caracterizó como una investigación empírica de naturaleza aplicada, un enfoque cualitativo y descriptivo de los objetivos, realizada a través de un estudio de caso múltiple, que buscaba investigar en detalle tres organizaciones. Se concluye, a partir de los resultados presentados, que el Rango tiene una fuerte orientación hacia la adaptación. En cuanto a Beta, siendo más conservador y cauteloso, es difícil adaptarse. Alfa, a su vez, se adapta siguiendo las pautas y peticiones de sus clientes. En términos de contribuir al avance de los estudios sobre la capacidad de adaptación, el presente estudio explora los mecanismos organizativos que fomentan el desarrollo de esta capacidad en las empresas del sector metalúrgico gaúcho, además de explorar una perspectiva de investigación que no es común en estudios que Capacidades dinámicas, ya que como norma se estudian en conjunto, capacidad absorbente, adaptativa e innovadora. En este estudio, se hizo hincapié en los instrumentos para el desarrollo de la capacidad de adaptación, que se imponen a las organizaciones de acuerdo con el dinamismo y la velocidad con que se producen los cambios.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas. Capacidad Adaptativa. Segmento Metalmeccánico

1 INTRODUÇÃO

Alguns constructos teóricos tencionam explicar os vários posicionamentos estratégicos utilizados pelas empresas e que derivam em vantagens competitivas para as mesmas. Neste sentido, Vasconcelos e Cyrino (2000) prescrevem que as estratégias adotadas pelas empresas podem ser explicadas por meio dos seguintes modelos: a) Modelo da Organização Industrial; b) Modelo da Teoria dos Recursos; c) Modelo da Teoria dos Processos de Mercado; d) Modelo das Capacidades Dinâmicas.

Desde Winter (1964), muitos são os esforços em busca de um conceito de capacidades dinâmicas, sobretudo do ponto de vista dos microfundamentos e da operacionalização, construindo um ramo afluente de atividades de pesquisas. Diversos autores discutem o assunto, como Collis (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Winter (2003), Andreeva e Chaika (2006), Bygdas (2006), Helfat *et al.* (2007), Wang e Ahmed (2007), Dosie, Faillo e Marengo (2008), McKelvie e Davidson (2009), Teece (2009) e Teece (2018). Diante do exposto, este estudo tem como base o modelo de vantagem competitiva das capacidades dinâmicas. Trata-se de um modelo avançado e contemporâneo que melhor explica a forma como as empresas operam em ambientes turbulentos e altamente mutáveis, por meio de um conjunto de fatores que tencionam o alcance e a sustentação de vantagens competitivas.

No entendimento de Wang e Ahmed (2007), o estudo das capacidades dinâmicas sugere a integração de três fatores componentes: a capacidade absorptiva, adaptativa e de inovação. Este estudo, por sua vez, abordou a capacidade adaptativa. Trata-se, na ótica de Camargo (2012), de uma teoria que busca explicar como que as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente de rápidas e constantes mudanças por meio da criação, da mudança ou da reconfiguração de competências internas e externas. Embora seja esta uma boa definição, ela não é suficiente para elucidar como que as capacidades dinâmicas funcionam. Nota-se que a operacionalização do constructo de capacidades dinâmicas ainda é tema de debate científico no meio acadêmico. Conforme realçam Zollo e Winter (2002), sabe-se o que é, mas não se sabe como as organizações desenvolvem essas capacidades.

Assim, Meirelles e Camargo (2014) explicam que a reunião de comportamentos e as habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e às rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. Logo, a articulação destes elementos e mecanismos resultam em um modelo conceitual de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Neste sentido, Guerra, Tondolo e Camargo (2016) afirmam que a identificação dos mecanismos por meio dos quais as capacidades se desenvolvem podem proporcionar novas descobertas acerca de sua implantação.

Tendo em vista que o fenômeno de capacidades dinâmicas em organizações ainda carece de explicações mais claras, especificamente neste estudo, a capacidade adaptativa, esta pesquisa tem a seguinte problemática: como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidade adaptativa em um conjunto de empresas que opera no setor metalomecânico gaúcho? Portanto, o objetivo constitui-se em compreender o processo de desenvolvimento da capacidade adaptativa em um conjunto de empresas que operam no setor metalomecânico, instaladas no estado do Rio Grande do Sul, por meio da análise dos seus comportamentos e habilidades, das rotinas e processos e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

A relevância da pesquisa encontra-se na operacionalização de cada um dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Meirelles & Camargo, 2014; Guerra, Tondolo, & Camargo, 2016), como forma de desenvolvimento de capacidades adaptativas (Wang & Ahmed, 2007). Explorar os mecanismos e os instrumentos de desenvolvimento especificamente da capacidade adaptativa, no contexto das capacidades dinâmicas, apresenta-se como uma perspectiva de pesquisa que não é comum nos estudos que abordam as capacidades dinâmicas. Estudos mais recentes sobre capacidades dinâmicas dão conta de que este foco de estudo surge como uma abordagem crítica para a compreensão do processo de gestão estratégica das organizações, sobretudo no que tange à regeneração dos recursos organizacionais para fazer frente às pressões competitivas do ambiente externo (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018).

Autores, como os citados anteriormente, têm investigado esses instrumentos e mecanismos no conjunto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Fazer o recorte de uma das capacidades, a capacidade adaptativa, que se apresenta como um desafio para as organizações se ajustarem às novas contingências que o ambiente lhes impõe, tendo em vista o dinamismo e a velocidade com que as mudanças se processam nos dias de hoje, apresenta-se como uma contribuição científica importante, uma vez que se agrega conhecimento da forma como as organizações promovem o seu processo de adaptação estratégica, mesmo que a partir de um olhar de um conjunto de empresas de um setor específico. A literatura é farta no que tange à exploração sobre as dimensões gerais das capacidades dinâmicas, ou seja, estudos relacionados às capacidades absorptivas, adaptativas e inovativas, no seu conjunto (Wang & Ahmed, 2007; Meirelles & Camargo, 2014; Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad, 2014). No entanto, a identificação de instrumentos e mecanismos de desenvolvimento da capacidade adaptativa, especificamente, que varia

muito de uma organização para outra organização e, também, de um setor para outro setor, remete a contribuições relevantes à academia e às práticas de gestão nas organizações.

Desta forma, o presente estudo certamente contribuirá para o avanço do conhecimento acerca do processo de desenvolvimento da capacidade adaptativa nas organizações objeto de estudo. Entender o processo de desenvolvimento de tal capacidade é fator determinante para potencializar o desempenho destas organizações que desempenham papel relevante na economia da região na qual estão inseridas.

Por fim, o estudo está estruturado em quatro partes, além da introdução. Na primeira, apresenta-se a revisão bibliográfica que discorre sobre o modelo das capacidades dinâmicas, capacidade adaptativa e elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento. Na segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Logo após, a apresentação e a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Vários são os esforços teóricos para desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wang & Ahmed, 2007; Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010; Grzeszeszyn, 2015), iniciando por Winter (1964), que ratifica que capacidades dinâmicas são habilidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. O termo Capacidades Dinâmicas surgiu a partir da evolução do conceito da *Resource Based Review* (RBV) (Bowman & Ambrosini, 2003), sendo que, na afirmação de Barney (1991), os recursos das empresas são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos.

Visando a uma melhor compreensão conceitual, Nelson e Winter (1982) afirmam que capacidades dinâmicas estão relacionadas com processos estratégicos e operacionais, ou então com a habilidade da empresa em desenvolver novas estratégias mediante o reconhecimento de recursos de em valor frente à concorrência (Collis, 1994). Na mesma linha de pensamento, para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são consideradas habilidades da empresa em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças frente ao ambiente competitivo. Portanto, refletem a habilidade organizacional para alcançar novas e inovadoras formas de obter vantagem competitiva do caminho percorrido pela empresa e suas posições de mercado.

O enfoque proposto por Eisenhardt e Martin (2000) é de que as capacidades dinâmicas podem ser vistas como idiossincráticas e apresentar algumas semelhanças entre as empresas, conhecidas como melhores práticas. Já para Zollo e Winter (2002), a existência de capacidades dinâmicas está relacionada aos mecanismos e aos dispositivos que a configuram. Avançando no desenvolvimento do conceito, Zollo e Winter (2002) apregoam que as capacidades dinâmicas são capacidades capazes de integrar, construir e reconfigurar suas competências mesmo em ambientes pouco dinâmicos e com taxas de mudanças reduzidas.

Entretanto, a perspectiva de Winter (2003) e Andreeva e Chaika (2006) é que as capacidades dinâmicas são fundamentadas na existência de mecanismos automáticos e rotineiros que permitem reconfigurar as capacidades das empresas, sendo que, em contrapartida, outros pesquisadores, como Wang e Ahmed (2007), relacionam as capacidades dinâmicas com o dinamismo do ambiente, isto é, ambientes com mudanças intensas e constantes. Além disso, há uma corrente de autores que associam as capacidades dinâmicas ao resultado de uma combinação de capacidades, isto é, que as capacidades dinâmicas são definidas com base em uma hierarquia de capacidades simples e rotinas relacionadas (Andreeva & Chaika, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007).

Destaca-se que, para os autores Zollo e Winter (2002), Helfat *et al.* (2007), Wang e Ahmed (2007), Teece (2009), as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas até chegar ao ponto de vista dos microfundamentos e da operacionalização das capacidades dinâmicas. Por outro lado, a proposta de Barretto (2009) é de que uma capacidade dinâmica é o potencial de uma empresa para resolver sistematicamente os problemas, sua propensão a perceber oportunidades e ameaças, ser capaz de tomar decisões oportunas e voltadas para o mercado, e assim mudar sua base de recursos.

O ponto de vista de Ringov (2017) expressa, em sua abordagem sobre capacidades dinâmicas, por meio da relação de desempenho das empresas em diferentes níveis de dinamismo do ambiente e suscita o enfoque de que a melhor compreensão sobre o valor das capacidades dinâmicas se dá pela interação complexa de fatores ambientais e internos. Todavia, o enfoque proposto por Teece (2018) está relacionado com a capacidade de inovar e não assegura o desempenho como premissa ou predisposição em níveis de dinamismo. O autor destaca que empresa com fortes capacidades dinâmicas será capaz de construir e renovar recursos, ativos e capacidades comuns de forma lucrativa, reconfigurando-os conforme necessário para inovar e responder (ou provocar) mudanças no mercado.

No contexto da abordagem sobre capacidades dinâmicas, vale destacar os achados do estudo de Heaton, Lewin e Teece (2019). Os autores pesquisaram sobre parcerias entre universidade-indústria e afirmam que as

capacidades dinâmicas são bem diferentes das capacidades comuns, pois permitem o desempenho de procedimentos administrativos, operacionais e funções relacionadas à governança. Indo além, os autores afirmam que capacidades dinâmicas envolvem processos de nível maiores que podem permitir que uma empresa ou uma instituição direcione seus recursos e atividades em direção a empreendimentos de alto retorno.

Sendo assim, é possível inferir que existem diversas definições para capacidades dinâmicas, algumas mencionadas neste estudo, e mesmo constatando que exista ligação entre estas definições é possível identificar duas linhas de abordagem dentre as várias definições apresentadas: a) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; e b) conjunto de rotinas e processos (Meirelles & Camargo, 2014).

Os autores Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat *et al.* (2007), Wang e Ahmed (2007) e McKelvie e Davidson (2009) se destacam considerando as capacidades dinâmicas como um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais. No grupo de autores que consideram as capacidades dinâmicas rotinas e processos, evidenciam-se as abordagens de Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Zollo e Winter (2002), Bygdas (2006), Dosi, Faillo e Marengo (2008), Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece (2009).

Diante das duas linhas de abordagens, este estudo tomou como base o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), logo, é de suma importância ressaltar as premissas básicas defendidas por estes autores.

Wang e Ahmed (2007) definem as capacidades dinâmicas como:

Orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (p. 35).

Os autores sugerem no estudo das capacidades dinâmicas a integração de três fatores componentes: a capacidade absorptiva, adaptativa e de inovação, assim descritas:

* Capacidade absorptiva: habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o conhecimento interno, criando assim mecanismos para explorar este novo conhecimento.

* Capacidade adaptativa: habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado. Reforça também a habilidade da empresa em se adaptar no tempo certo, por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e capacidades com as mudanças do ambiente.

* Capacidade de inovação: habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercado, mediante a orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Diante do exposto, este estudo teve como base a abordagem da capacidade adaptativa, proposta por Wang e Ahmed (2007). Logo, a profunda compreensão do tema é de suma importância. Assim sendo, na sequência, o tema é abordado de forma mais detalhada.

2.2 CAPACIDADE ADAPTATIVA

A definição de adaptação organizacional é um tema que tem sido debatido desde a década de 1960. A adaptação organizacional pode ser vista como uma interface entre ambiente e empresa, entendendo o ajuste entre o ambiente externo e a estrutura interna da organização (Burns & Stalker, 1961).

Weick (1979) reforça que se trata de uma abordagem convencional, em que as empresas buscam sinais do ambiente por meio dos clientes, concorrentes e condições gerais, sendo que as informações são posteriormente filtradas para tomada de decisão, em resposta às mudanças ambientais. Já Venkatraman e Camillus (1984) evidenciam o comportamento de busca pelo equilíbrio e valoriza a aptidão para as condições existentes.

Na visão de March (1991), o aproveitamento do conhecimento representa a assimilação do conhecimento externo com o interno, melhorando e estendendo o conhecimento existente, gerando e distribuindo conhecimento dentro da empresa. A exploração do conhecimento centraliza-se na descoberta de novos conhecimentos, novas tecnologias ou processos organizacionais.

Mais tarde, Oktemgil e Greenley (1997) e Staber e Sydow (2002) asseguram que a capacidade adaptativa ajuda as organizações na busca de novos mercados, na reconfiguração da estrutura de gestão e a explorar novos conhecimentos de forma simultânea.

No entendimento de Hurley e Hult (1998) e Gibson e Birkinshaw (2004), a capacidade de adaptação é a capacidade da empresa de reconfigurar os seus recursos e coordenar os processos de forma imediata, com a finalidade de desenvolver produtos mais bem-sucedidos. Estabelecer um equilíbrio na gestão do conhecimento é o grande desafio dos gestores (Atuahene-gima, 2005).

Hage (1999), por sua vez, advoga que o desenvolvimento da capacidade de adaptação organizacional é por vezes acompanhado da evolução de formas organizacionais, como estruturas formais que envolvem formalização, integração, centralização e complexidade. Ainda assim, outros autores revelam que, além das estruturas formais, são sugeridas também estruturas informais, como baixo acoplamento, multiplexidade e redundância, para a criação e o gerenciamento da capacidade de adaptação organizacional.

Neste sentido, ao associar capacidades dinâmicas à capacidade de adaptação, Rindova e Kotha (2001) asseguram que as capacidades dinâmicas são refletidas por meio da capacidade de adaptação de uma organização, considerando essencialmente a flexibilidade estratégica dos recursos, o alinhamento interno dos recursos da empresa, a sua forma de organização e as necessidades permanentes de mudanças estratégicas.

Entretanto, Staber e Sydow (2002) realçam a diferença entre capacidade adaptativa e adaptação, em que a adaptação descreve um estado final ideal de sobrevivência para uma empresa, enquanto a capacidade adaptativa enfatiza a busca pelo equilíbrio nas estratégias de prospecção e exploração.

Além disso, as organizações com capacidade de adaptação são capazes de aprender de forma mais rápida, estão também mais dispostas a experimentar novos projetos e podem captar oportunidades de mercado e tecnologias para o desenvolvimento e a implementação de ideias inovadoras. Assim sendo, os estudos de Staber e Sydow (2002) revelaram que capacidade de adaptação organizacional é um processo dinâmico de contínua aprendizagem, que permite aumento da capacidade de inovação. Em sentido complementar, Beckman, Haunschild e Phillips (2004) indicam que a tecnologia e o conhecimento são fortes motivadores na orientação da adaptação organizacional.

Destaca-se que a relação entre capacidades dinâmicas e operacionais acontece de forma rotineira, por meio do empreendedorismo interno, por vezes sem um gatilho externo, e é por intermédio deste mecanismo que as organizações também podem construir a sua capacidade de adaptação (Lavie, 2006). Logo, a gestão da turbulência por meio de mecanismos estruturais é vista como uma questão-chave para o projeto organizacional e a adaptabilidade (Akgun, Keskin & Byrne, 2007).

Gibson e Birkinshaw (2004) realizaram uma pesquisa para mensurar a adaptabilidade, avaliando se os sistemas de gestão da empresa instigam as pessoas a desafiar tradições por vezes ultrapassadas, permitindo a empresa responder com agilidade as mudanças do mercado. Esta pesquisa foi utilizada como base por Zhou e Li (2009). Os resultados mostraram que os sistemas e a postura da gestão têm impacto significativo, e que a adaptabilidade pode ser investigada em função da flexibilidade para responder e adaptar-se a novos mercados, novos contextos e mudanças do ambiente (Zhou, Li, 2009).

Neste sentido, Wang e Ahmed (2007) asseveram que capacidade adaptativa é um componente de capacidades dinâmicas, o qual tende a explicar como a empresa acopla suas vantagens e seus recursos internos com as vantagens que existem no mercado. Esta capacidade torna as organizações aptas para capitalizar as oportunidades do mercado (Miles & Snow 1978; Chakravarthy, 1982; Hooley, Lynch & Jobber, 1992).

Mais tarde, tendo em vista o avanço do constructo teórico, Zhou e Li (2009, 2010) efetuaram uma pesquisa sobre a influência da orientação estratégica para as capacidades dinâmicas e identificaram a capacidade adaptativa como um coeficiente central de capacidades dinâmicas. Os resultados apontaram que a orientação estratégica é influenciada pelo cliente, pelo concorrente e pela orientação tecnológica, sendo que estes melhoram a capacidade de adaptação da organização. Descobriram ainda que, no caso de forte incerteza em relação à demanda, a orientação para o cliente sobre a capacidade de adaptação é delimitada, a influência da orientação para concorrente torna-se irrelevante e a influência da orientação tecnológica aumenta. Apesar disso, a influência do cliente e da demanda é circunscrita a passo que a importância da gestão de base tecnológica e a intensidade com a concorrência no mercado prosperam.

Já Akgün, Kestin e Byrne (2012) pesquisaram o efeito do mercado, da tecnologia e do sistema de gestão em relação à capacidade adaptativa e à capacidade de inovação dos produtos, como também o papel das dimensões informais estruturais (acoplamento frouxo, multiplexidade e redundância) no constructo da capacidade de adaptação das organizações. Como base na determinação da capacidade adaptativa foram utilizados os seguintes constructos: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistema de informações e de apoio à decisão; c) pluralidade e multifuncionalidade da equipe. Os pesquisadores identificaram interações recíprocas entre fatores investigados, permitindo às organizações a adaptação de suas estruturas internas frente às pressões externas.

Contudo, Kaehler *et al.* (2014) apontam que a capacidade adaptativa está fortemente ligada à ação estratégica da empresa no que diz respeito a mudar suas habilidades, seus recursos e suas competências organizacionais, a fim de satisfazer os requisitos de um ambiente em mudança. Logo, estes autores afirmam que a capacidade adaptativa é considerada a capacidade estratégica da organização de manter a vantagem competitiva, modificando, reconfigurando ou interconectando recursos, capacidades e competências, e buscando aumentar o número de opções ou reações estratégicas disponíveis, a fim de se adaptar rapidamente ao determinismo e às mudanças ambientais.

A capacidade adaptativa está firmemente conectada ao plano estratégico de uma organização para responder a mudanças nos requisitos de negócios, identificando e alimentando seus principais recursos e processos organizacionais. Ressalta-se que o gerenciamento de mudanças é um processo estruturado para gerenciar mudanças organizacionais e/ou tecnológicas. Portanto, havendo qualquer mudança na empresa, a base de recursos anterior e as novas combinações de recursos se correlacionam com uma mudança em sua adaptabilidade (Ali, Sun & Ali, 2017).

Com base no exposto, este estudo investigou empiricamente a capacidade adaptativa de organizações do segmento metalomecânico, tomando como base as dimensões desta capacidade: autonomia de decisão e estilo de gestão, sistema de informações e de apoio à decisão e pluralidade e multifuncionalidade da equipe – definidos a partir das pesquisas de Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002) e Gibson e Birkinshaw (2004).

2.3 ELEMENTOS COMPONENTES E MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO

Com base em várias definições de capacidades dinâmicas, Meirelles e Camargo (2014) elaboraram uma síntese do conceito, sendo:

A capacidade que é baseada em uma atitude deliberada e recorrente, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades chaves da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: i) comportamentos e habilidades; ii) rotinas e processos; iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Meirelles & Camargo, 2014, p.12).

A seguir, a Figura 1 apresenta as definições dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ou seja, comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos, busca ou inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Autores	(i) Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação
Meirelles e Camargo (2014), Teece (2009), Andreeva e Chaika (2006) e Zollo e Winter (2002).	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento é o direcionamento e o comprometimento com a mudança; - Comportamento sob o ponto de vista das capacidades dinâmicas destacam a lealdade e o comprometimento com a mudança; - As principais características das habilidades são o pragmatismo, o conhecimento tácito e as escolhas. O pragmatismo envolve habilidades na sequência das etapas em que cada uma é sucessivamente engatilhada. O conhecimento que existe nas habilidades é em grande parte tácito, isto é, o ator no desempenho de certa habilidade não está consciente dos detalhes do seu desempenho. E habilidades envolvem escolhas, em sua maioria automaticamente selecionadas; - Na perspectiva das capacidades dinâmicas, as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente; b) desenvolver novas estratégias rapidamente ou ainda melhor que a concorrência e as habilidades de aprender a aprender; c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas.
Meirelles e Camargo (2014), Camargo (2012), Gerard (2011), Nelson (2009) e Teece (2009).	(ii) Rotinas e Processos de Busca ou Inovação

(Continua)

(Conclusão)

Autores	(i) Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação
Meirelles e Camargo (2014), Camargo (2012), Gerard (2011), Nelson (2009) e Teece (2009).	<ul style="list-style-type: none"> - As rotinas correspondem a padrões de comportamento repetíveis, que conectam atores em dado contexto. Elas são projetadas juntamente com o processo de trabalho ou podem emergir de forma independente, na medida em que os atores encontrem meios mais eficazes de desempenhar suas tarefas. Representam a execução da estrutura de trabalho; - São as rotinas que mantêm as organizações comprometidas com o fornecimento de bens e serviços, que se sustentam ao longo do tempo e, em boa parte, isso explica como as organizações funcionam; - Além disso, rotinas são comportamentos aprendidos. Além do mais, podem ser projetadas com o processo de trabalho ou podem surgir de modo independente, na medida em que os indivíduos encontrem formas mais eficazes de desempenhar as suas atividades. Assim que as rotinas emergem, as empresas monitoram as mudanças e as incorporam na estrutura de trabalho existente; - Os processos abrangem todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados. Isso inclui especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos; - Os processos fornecem a estrutura de trabalho. Referem-se à sequência contínua de fatos que se reproduzem com certa regularidade. Desta forma, com base no exposto, os processos constituem as rotinas e, em razão disto, sem que haja um processo a ser repetido, não existirá a rotina.
Andreeva e Chaika (2006) e López, Peón e Ordás (2005).	<p data-bbox="507 853 1171 882">(iii) Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento são considerados um conjunto de procedimentos de aquisição, distribuição e interpretação do conhecimento e registro da memória organizacional; - São os mecanismos que permitem a renovação contínua de práticas individuais e organizacionais que impactam os resultados em diferentes níveis da organização; - Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento contribuem para que os processos de mudança se tornem fáceis e eficazes. Destacam os grupos de trabalhos multidisciplinares, a implantação de comitês, a delegação de responsabilidades e a intensificação da troca de informações entre departamentos como mecanismos organizacionais.

Figura 1. Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas

Fonte: Elaborada pelos autores com base na literatura sobre capacidades dinâmicas.

3.METODOLOGIA

O presente estudo, com o propósito de atender o objetivo da pesquisa, caracterizou-se como uma pesquisa empírica de natureza aplicada, abordagem qualitativa (Creswell, 2010; Flick, 2009) e quanto aos objetivos é descritiva (Martins & Theóphilo, 2009). Foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos em três organizações do segmento metalomecânico, mediante a análise dos procedimentos, dos recursos, dos mecanismos e dos sistemas que lhes permitem desenvolver capacidade adaptativa.

Optou-se pelo segmento metalomecânico por constituir-se em um setor estratégico em termos da matriz produtiva gaúcha. Três empresas de referência no setor foram investigadas, selecionadas por conveniência e acessibilidade. O nome das empresas foi mantido em sigilo, pois algumas informações não podem ser expostas. Logo, para análise e interpretação dos dados, utilizaram-se os seguintes nomes fictícios: Alfa, Beta e Gama.

Ao analisar a história e os dados das empresas Alfa, Beta e Gama, destaca-se que elas possuem trajetórias empresariais de sucesso, são consideradas organizações tradicionais e de referência tecnológica no meio de atuação. Possuem participação expressiva em termos de *market share*, como também desempenham papel relevante em termos de emprego e geração de renda no estado do Rio Grande do Sul.

Num primeiro momento, levantaram-se informações sobre a trajetória das organizações, por meio da análise de documentos internos, redes sociais, *sites* de notícias das respectivas empresas, de modo a constituir a história de cada organização no seu processo de crescimento e expansão dos negócios.

A segunda fase da pesquisa envolveu entrevistas com gestores sugeridos pelas respectivas diretorias das organizações, que atuam nos departamentos responsáveis por absorver, assimilar, transformar e aplicar as informações oriundas do ambiente externo. Portanto, as entrevistas foram realizadas junto a cinco gestores de cada organização estudada, totalizando quinze sujeitos. Estes gestores atuam nas áreas de mercado, produção, criação e/ou planejamento, áreas consideradas essenciais no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Todos eles exercem poder de influência nas decisões estratégicas empresariais e desempenham papel de destaque na gestão das empresas.

Para a análise dos mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, utilizou-se a referência de Wang e Ahmed (2007), que aborda a capacidade adaptativa. Esta capacidade foi investigada por meio das dimensões trabalhadas por Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002) e Gibson e Birkinshaw (2004), que consideram: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistemas de informação e de apoio à decisão; c) pluralidade e multiplicidade da equipe.

A partir destas referências, elaborou-se um instrumento de pesquisa com perguntas abertas que foi objeto de entrevista junto aos gestores. Destaca-se que, antes da aplicação do instrumento, ele foi validado por especialistas. As categorias utilizadas foram: comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca ou inovação, e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

As entrevistas foram transcritas e, na medida em que os dados foram sistematizados, foi realizada a triangulação dos dados, de modo a validar as informações levantadas e compará-las com os dados da pesquisa documental, as informações obtidas junto às entrevistas e o aporte teórico existente na literatura. Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011), por se tratar de uma técnica de análise de dados qualitativa refinada que exige empenho, paciência e demanda tempo do pesquisador e que se vale da intuição, da imaginação e da criatividade.

A análise seguiu as três fases de averiguação propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, sendo pautada pela identificação dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, proposto por Meirelles e Camargo (2014), que consideram: a) comportamentos e habilidades de mudança e inovação; b) rotinas e processos de busca ou inovação; c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Vale salientar que os comportamentos e habilidades, as rotinas e processos e os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento foram inferidos pelos autores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações levantadas nas entrevistas e na análise de documentos das empresas investigadas mostraram que elas desenvolvem capacidades adaptativas, por meio de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca ou inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Assim, a Figura 2 elucida os elementos componentes e os mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidade adaptativa das empresas investigadas, Alfa, Beta e Gama.

CAPACIDADES DINÂMICAS		EMPRESAS		
		ALFA	BETA	GAMA
CAPACIDADE ADAPTATIVA	COMPORTAMENTOS E HABILIDADES DE MUDANÇA E INOVAÇÃO	- Metodologia de solução de problemas; - Equipes de trabalho experientes, coesas e alinhadas;	- Sistema de solução de problemas; - Comportamento e habilidade de mudança; - Grupos de trabalho engajados e alinhados com o resultado;	- Habilidade na execução de atividades informais; - Motivação das equipes de trabalho como impulso para buscar coisas novas; - Equipes de trabalho altamente capacitadas, comprometidas e com autonomia;

(Continua)

(Conclusão)

CAPACIDADES DINÂMICAS		EMPRESAS		
		ALFA	BETA	GAMA
	PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	- Forte gerenciamento de processos; - Gestão por resultados; - Alinhamento estratégico por meio de sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos;	- Formalidade nas rotinas e nos processos e forte gerenciamento dos mesmos; - Gestão por resultados;	- Métodos produtivos flexíveis, permitindo mudanças e inovações; - Rotinas de controle de atividades; - Alinhamento da equipe nos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico; - Gestão compartilhada e participativa;
	MECANISMOS DE APRENDIZAGEM E GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	- Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;	- Avaliação sistemática das atividades; - Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;	- Equipe de trabalho com competências e <i>know how</i> essenciais; - Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;

Figura 2. Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de Desenvolvimento de Capacidade Adaptativa das Empresas Alfa, Beta e Gama

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa Alfa desenvolve capacidade adaptativa, garantindo à organização flexibilidade estratégica, alinhamento interno dos recursos, forma de organização, estrutura de gestão e necessidades constantes de mudanças. Uma maior flexibilidade fornece condições para que as organizações respondam mais facilmente às incessantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, por se tratar de uma estratégia de permanente inovação (Piore & Sabel, 1984).

O **entrevistado 1** diz que a empresa é ágil e salienta o alinhamento interno: “A gente se adapta rápido. Se formos pensar, estamos bem alinhados às necessidades e às tecnologias”. O **entrevistado 2** menciona a visão organizacional: “Trabalhamos alinhados com a visão da empresa. A visão da empresa é ser reconhecida como constante desenvolvimento humano e tecnológico. Então, a gente realmente tem foco nisso”. O **entrevistado 3** descreve a flexibilidade diante das mudanças: “Somos flexíveis, isso é essencial, nós sabemos que somos responsáveis pelo que está acontecendo e precisamos ser flexíveis frente as mudanças. Se a gente enxergar alguma outra possibilidade, a gente tem abertura, abertura para ir lá propor, discutir e implementar”.

A organização possui metodologia de solução de problemas, também priorizando a clientela. A empresa é proativa, identificando os problemas enfrentados por estes, desenvolvendo projetos e gerando soluções surpreendentes. A orientação da empresa centrada nos clientes, além de tomar conhecimento das necessidades, dos desejos e das demandas dos mesmos, busca entregar satisfação, com o intuito de criar relacionamentos duradouros e de confiança. Essa capacidade vai ao encontro da visão de Day (1994), em que o autor apregoa que a orientação para o mercado representa a habilidade superior em entender e satisfazer os clientes. Este tipo de orientação possui as capacidades superiores de senso de mercado e ligação com o consumidor. Ter senso de mercado é ter a capacidade de sentir os eventos e as tendências do ambiente de forma mais avançada que os competidores.

O **entrevistado 2** descreve sobre a percepção dos clientes da empresa e a orientação para o mercado: “Os clientes percebem que nós fizemos o algo a mais, que eles ficam surpresos com os produtos. Os clientes acham que temos uma postura além, fora do padrão de mercado, assim que somos reconhecidos, é o que dizem as pesquisas. A gente, a empresa está preocupada com a pesquisa, com o desenvolvimento, buscando novas soluções. A gente trabalha nessa linha”. O **entrevistado 5** explica sobre a proatividade e a solução de problemas: “Estamos caminhando junto nisso, a gente vai no cliente para escutá-lo. Ouvir o que o cliente precisa, quais as soluções fazem-se necessárias, ouvir ele dizendo: isso para mim seria uma solução para tal problema. Assim, internamente temos a convicção da velocidade que precisamos dar aqui dentro, na pesquisa e na execução”. O **entrevistado 3** corrobora ao afirmar que: “Estando dentro do cliente, sabendo quais são as tendências, as tecnologias, o que ele precisa, o que ele

está testando, o que ele está trabalhando para lançamentos três, quatro anos à frente”. Por fim, o **entrevistado 1** diz: “Nós estarmos na vanguarda tecnológica. Essa é a ideia e a gente precisa se manter com a proatividade”.

As equipes de trabalho são coesas, próximas, ágeis, flexíveis, eficientes, autônomas e estão alinhadas com os objetivos da organização. Além disso, possuem boa comunicação, internalizando e socializando conhecimento entre si, e maturidade profissional, transmitindo segurança na execução das atividades e no atingimento dos resultados. Esta postura dos grupos de trabalho traz resultados eficientes à organização, uma vez que integra as habilidades dos diversos membros da equipe. As pessoas são a força que move a empresa, por conta disso, o estímulo para a união dos grupos é uma estratégia para aprimorar a efetividade do trabalho.

Qualidade e rapidez são as características do gerenciamento de processos da Alfa. A busca por melhoria dos processos é contínua, unindo gestão e tecnologia, com foco na otimização dos resultados. A melhoria contínua é vista como uma cultura de melhoria sustentável, visando, por meio do envolvimento de todos os participantes da organização, eliminar desperdícios em todos os sistemas e processos organizacionais (Bhuiyan, Baghel e Wilson, 2006).

O **entrevistado 5** ressalta a comunicação entre as áreas da empresa: “Temos total liberdade. A gente tem acesso à produção, a qualquer área. Não tem problemas disso, a comunicação entre departamentos é muito boa, altamente satisfatória”. O **entrevistado 4** menciona a flexibilidade dos métodos de trabalho e busca por melhorias: “Os métodos produtivos adotados pela empresa são flexíveis, possibilitando mudanças. Com pouco esforço podemos mudar toda uma área de solda, por exemplo. É amarrado, precisa de linha de gás, de linha de água, mas tem como fazer. Se valer a pena e se é do interesse da empresa não se medem esforços”. O **entrevistado 3** versa sobre o grupo de trabalho: “Quando a gente inicia um projeto de P&D, a gente cria o que a gente chama de time multidisciplinar. A área de P&D é transversal, reúne pessoas de diversas áreas, muitas vezes de chão de fábrica, que possuem experiência para auxiliar. As pessoas participam dos projetos de acordo com suas habilidades e competências”. O **entrevistado 5** destaca a importância das pessoas na empresa: “Tem certos tipos de conhecimentos que você não consegue colocar dentro de certos limites. Então, a empresa tem que admitir que existe uma parcela muito importante, a mais valiosa da empresa que fica ligada às pessoas”.

O **entrevistado 1** fala sobre a melhoria contínua dos processos: “Estamos constantemente buscando melhorar os nossos processos. É uma cobrança muito grande, a gente não chega na zona de conforto nunca. É contínuo e isso funciona em todas as áreas. Tem demanda para trabalhar sempre e constantemente pensar em buscar inovação, inovação, inovação. Quando terminamos de pesquisar uma coisa, já tem outras coisas acumuladas para seguir fazendo”. O **entrevistado 4** também salienta sobre os processos: “Temos know how interno. Então, muitas coisas desenvolvemos aqui dentro, processos e a gente não divulga que estamos fazendo aquilo ali. A gente desenvolveu processos aqui, tem processos que a gente simplesmente internalizou, achou um jeito melhor de fazer e internalizou. Não queremos divulgar, não queremos terceirizar isso, senão os outros vão fazer também. E para nós é um diferencial competitivo”.

A gestão por resultados da Alfa é orientada pelo comprometimento e empenho da equipe para com o atingimento de metas e objetivos. As atividades da empresa são integradas, para que seja possível obter o resultado desejado, isto é, as intenções estratégicas são convertidas em resultados concretos e mensuráveis. O alinhamento estratégico na Alfa acontece por meio de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos. Este alinhamento garante o fluxo corrente das informações compartilhadas pelos setores da organização e quanto maior o alinhamento, maior será o desempenho da empresa.

O **entrevistado 4** explica sobre o planejamento estratégico: “O planejamento estratégico da empresa é revisado anualmente. Se pratica a análise SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter. Com isso a gente olha pra forças, pra fraquezas, oportunidades, ameaças e concorrência, conseguindo calibrar na estratégia como um todo”. O **entrevistado 5** menciona a rotina referente às reuniões da equipe de trabalho: “Tem reuniões chave com o time multidisciplinar que acontecem semanalmente e também só com gestores”. O **entrevistado 2** descreve a respeito do acompanhamento dos resultados: “A cada seis meses apresentam-se os resultados e a gente discute algumas coisas novas a fazer”.

A Beta, por sua vez, desenvolve capacidade adaptativa concedendo à organização a habilidade para identificar e capitalizar as oportunidades emergentes, reforçando a habilidade da empresa em se adaptar às mudanças do ambiente, com flexibilidade e alinhamento dos recursos. A Beta dispõe de um sistema de solução de problemas, com habilidade de adaptação às mudanças e condições do mercado, orientada às necessidades de seus clientes. Neste caso, como os produtos são sob encomenda, facilita para a organização identificar as necessidades e as demandas em

prol da satisfação da clientela. Na ótica de Rabechini Jr. e Pessoa (2005), habilidades são aptidões dos indivíduos na resolução de problemas.

O **entrevistado 1** diz sobre a capacidade da adaptação da empresa: “Conseguimos nos adaptar e de forma contínua. Isso é uma coisa que não pode parar não. A empresa tem essa capacidade de se adaptar às realidades ou às necessidades que aparecem”. O **entrevistado 2** reforça a habilidade quanto às mudanças e à flexibilidade organizacional: “A troca de máquinas, a troca de processo, a troca de componentes, a troca de materiais, a troca de *softwares*, a troca de ferramentas de informação ela é praticamente diária”. O **entrevistado 2** destaca a orientação para o mercado: “Como nosso produto é um bem de capital, logo na maior parte não é um produto seriado. É um produto sob encomenda e num produto sob encomenda você busca quais são as necessidades dos clientes e às vezes o entendimento dessas demandas pode ser o diferencial na venda”.

A empresa detém de comportamento e habilidade de mudança, estabelecendo internamente de que a cada novo dia é uma nova condição, uma nova necessidade e uma nova realidade a ser criada. A existência desta cultura de mudança assegura à Beta a redução de resistências por parte da equipe, comprometimento e alcance mais rápido dos resultados desejados. Andreeva e Chaika (2006) e Teece (2009) apontam como comportamento o direcionamento e o comprometimento com a mudança. Ratificando tal afirmação, Camargo (2012) identifica o comprometimento com a mudança como comportamento e habilidade, presentes nas organizações, o que conduz ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Os grupos de trabalho da empresa são engajados e alinhados com o resultado e internalizam e socializam conhecimento. Dentre as características, destacam-se a colaboração entre os membros, a comunicação, a proximidade, a agilidade e o comprometimento. O trabalho desempenhado pelas equipes possibilita a troca de conhecimento e presteza no cumprimento de metas e objetivos que são compartilhados.

O **entrevistado 4** menciona o comportamento com a mudança: “A empresa é bastante aberta a novidades, a tecnologias, ainda mais se comprovadas que são eficientes e que nos interessam”. O **entrevistado 1** corrobora ao afirmar: “A gente trabalha muito focado para melhorar processo, melhorar produtos dentro da fábrica, na indústria como um todo”. O **entrevistado 2** descreve a cultura de mudança: “O que nós discutimos hoje, o que nós propomos hoje é melhor do que a gente já tinha ontem. Então você começa a criar essa cultura nas pessoas de que o de ontem atendeu até ali, a partir de hoje é uma nova condição e uma nova necessidade. E aí tem que ter uma nova realidade em relação a isso”. O **entrevistado 5** versa sobre as equipes de trabalho: “A gente permite que as pessoas estejam em constante contato, a parte que cria, a parte que realiza, aquele que prepara os materiais precisa estar consciente que a preparação de materiais dele vai permitir a operação de ser eficiente, de atender aquilo que foi proposto ou não. A engenharia pensando como o realizador, como o executor ela vai fazer um processo que facilmente vai ser absorvido pelas pessoas do processo fabril. Então não é fácil isso, mas gente tem essa capacidade de fazer essa construção e para isso a colaboração de todos é essencial. É muito gratificante quando você percebe que as pessoas estão construindo juntas, a gente deixa de viver e trabalhar em células e começa a trabalhar em equipe”. O **entrevistado 1** destaca sobre o engajamento das pessoas que fazem parte da organização: “A empresa passou por dificuldades no passado e as pessoas que aqui estiveram acho que foram as grandes responsáveis por conseguir trazer de volta e reerguer esta empresa. E isso eles fizeram com amor à camiseta e competência, pelas experiências passadas que cada um tinha na sua área”.

A Beta efetua forte gerenciamento das rotinas e dos processos da empresa, possibilitando a identificação de possíveis gargalos, a frequência com que ocorrem, percentual de processos e rotinas concluídas e em andamento. Fatores estes cruciais para o bom desempenho e para a otimização dos resultados da organização. A empresa realiza avaliação sistemática das atividades, rotinas e processos, com o objetivo de verificar se estão de acordo com as regras, normas e diretrizes da organização, se foram realizadas com eficácia e em conformidade aos objetivos empresariais.

A gestão é por resultados, no qual todas as ações da empresa partem do planejamento estratégico, transformando intenções estratégicas em resultados, que são gerenciados, monitorados e avaliados sistematicamente. A busca é pelo melhor resultado possível, visando à otimização de desempenho e ao crescimento.

O **entrevistado 4** explica sobre o gerenciamento dos processos: “Nós temos indicadores para cada processo que são vistos e analisados nas reuniões mensais com o comitê executivo”. O **entrevistado 2** descreve o planejamento estratégico: “Nós temos um planejamento estratégico feito normalmente no início do ano, onde a gente faz num formato de uma matriz SWOT. Porter também consegue apontar os entrantes, a própria concorrência, quem são, o que fazem, que nível eles estão”. O **entrevistado 3** corrobora ao afirmar: “Nós reunimos todas as pessoas estratégicas da empresa, que são acumuladores de políticas e analisamos o mercado, usamos SWOT, usamos também as Forças de Porter. Nós cruzamos isto com nosso DRE e daí saem diversos planos de ações que devem ser executados durante o

ano”. O **entrevistado 5** destaca a busca de resultado por parte da empresa: “Temos recebido muitas visitas de outras empresas e de consultores e uma coisa que eles sempre fazem uma referência, eles ficam surpresos que está impregnado na empresa a busca por resultado, do foco no resultado. A equipe como um todo possui isso, esse foco para atingir o resultado”.

A Gama, por fim, desenvolve capacidade adaptativa por meio de inúmeros elementos componentes e mecanismos organizacionais, permitindo à organização aprender de forma mais rápida, experimentar novos projetos, captar oportunidades de mercado e tecnologias para desenvolver e implementar ideias inovadoras.

A equipe de trabalho Gama é composta por pessoas capacitadas, comprometidas, próximas, proativas, experientes e com autonomia para o desenvolvimento do trabalho e na busca por melhores maneiras de execução das atividades. Os grupos são alinhados com os objetivos da empresa, estabelecidos no planejamento estratégico e internalizam e socializam conhecimento. Para a empresa, as competências e o *know how* das pessoas são essenciais, ou seja, as pessoas são a força que move a organização.

A motivação das equipes vem sendo fortemente trabalhada pela Gama, para que as pessoas “vistam a camiseta” da empresa. O presidente exerce importante papel neste sentido, motivando os grupos de trabalho, por meio de experiências e vivências pessoais, instigando as pessoas a sair da zona de conforto. A motivação é a energia que induz para o alcance dos objetivos, elemento indispensável para o sucesso da empresa.

O **entrevistado 2** explica sobre a busca por oportunidades e a proatividade: “A empresa busca estar na frente, o objetivo principal é estar na frente com tecnologia, ser proativo, buscando oportunidades. A intenção é que as outras empresas nos sigam”. O **entrevistado 1** salienta a autonomia das equipes de trabalho: “Prestamos contas, mas a gente tem liberdade total para desenvolver, buscar qual a melhor forma de layout, de produzir, de ser mais econômico, se tem essa liberdade para trabalhar, essa autonomia. Temos autonomia de fazer as coisas, de tomar decisões”. O **entrevistado 4** corrobora ao destacar a importância das pessoas que fazem parte da organização: “Temos pessoas altamente capacitadas, a empresa se apoia e confia nessas pessoas”. O **entrevistado 5** diz que a experiência das pessoas é de suma relevância: “A experiência das pessoas faz toda a diferença na empresa, principalmente das áreas mais estratégicas. Esse grupo de gestores são pessoas visionárias”.

O **entrevistado 3** diz que a empresa, por meio de projetos, envolve as pessoas para a busca por melhorias: “Existe alguns planos internos para os próprios funcionários dar sugestões, colaborar. As pessoas criam projetos para dar sugestões, tanto de melhoria de processos ou de produto. No final do ano a gente faz uma apresentação e acaba premiando esses trabalhos. A empresa incentiva isso”. O **entrevistado 1** menciona sobre o comprometimento das equipes de trabalho: “As pessoas vestem a camiseta, são pessoas com vinte, trinta anos de empresa, que sonham junto com o dono”. O **entrevistado 5** descreve sobre o esforço da organização em motivar as pessoas: “A empresa ela tem feito um grande trabalho de motivar pessoas, para as pessoas se sentirem parte da família. A Gama sempre foi de motivar, fazer a pessoa usar a camiseta e as pessoas sempre foram bem receptivas. Ainda, o proprietário pessoalmente motiva a gente a buscar conhecimento, estar atualizado no mercado. Ele nos questiona, te cobra para você ler, se informar, buscar coisas novas. O próprio dono traz histórias de vida, traz fatos que ele passou, ele traz vivências, te instiga, não deixa você se acomodar, ele quer te tirar da zona de conforto e isso motiva muito a equipe”.

A Gama obteve rápido crescimento no mercado, impactando diretamente na execução das atividades organizacionais e, por conta disso, a empresa possui muitas atividades informais. Esta informalidade proporciona rapidez à organização, além de complementar a estrutura formal.

Os processos da companhia são flexíveis, permitindo rápidas mudanças. A empresa busca soluções inovadoras para atingir os resultados desejados. Quando identifica uma oportunidade, por intermédio de sua habilidade de adaptação e agilidade, transforma, incrementa, cria e/ou incorpora novas tecnologias e inovações. Empresas que possuem flexibilidade para alterar seus métodos produtivos têm maior capacidade de adaptação à demanda, tendo como resultado a conquista de liderança e de novas fatias de mercado. Com métodos produtivos flexíveis, elas conseguem atender às necessidades imediatas de demandas, o que as assegura uma maior competitividade no atual cenário econômico.

O **entrevistado 1** fala sobre a informalidade presente nas atividades da empresa: “Tem muita coisa que ainda não é formal na empresa, ela cresceu bastante rápido. A gente percebe muito e discutimos isso em reuniões de direção”. O **entrevistado 5** destaca a flexibilidade dos processos: “Nossos métodos produtivos são flexíveis, permitem rápidas mudanças, seja de *layout* ou de sistema, desde que planejando”. O **entrevistado 4** versa a respeito da busca constante por melhorias nos processos: “De forma constante buscamos melhorias nos nossos processos. A busca por melhores processos é contínua, pesquisamos, estudamos, buscamos auxílio externo se necessário também”. O

entrevistado 3 ressalta o estímulo recebido para encontrar novas soluções, novas maneiras de desenvolver o trabalho: “A gente tem uma estimulação diária em relação a mudanças dentro dos nossos processos, sejam elas quais sejam. A gente trabalha incentivando para que as pessoas percebam a necessidade de mudança no seu espaço. É tornar as pessoas capazes de perceber que elas podem fazer diferente”.

As rotinas de controle de atividades baseiam-se pela gestão de qualidade, relatórios, reuniões mensais com todos os funcionários e semanais com os gestores, quando são tratados assuntos relacionados a projetos, cenários e também sobre o planejamento estratégico da empresa. Estas rotinas garantem a proteção dos ativos, segurança e ajudam na condução dos negócios da empresa.

A gestão da empresa é compartilhada e participativa, realçando as pessoas que fazem parte da organização. A Gama por meio de seus sistemas, das condições do ambiente e dos comportamentos gerenciais motivam e instigam a participação de todos. O presidente, as diretorias e as gerências são os principais estimuladores para o processo participativo. O bom relacionamento entre chefias e funcionários é o principal ponto desta relação compartilhada.

O **entrevistado 2** explica sobre as reuniões que acontecem na empresa: “Toda semana tem reunião, principalmente para tratar dos projetos de desenvolvimento. Toda semana é passado um relatório de tudo que está acontecendo. Temos também reuniões gerais com todos os funcionários, isso acontece uma vez por mês mais ou menos. Já os gestores se reúnem semanalmente e muito mais rápido quando tem algo mais específico também”. O **entrevistado 4** ressalta a importância e a participação das pessoas na organização: “A empresa pensa nas pessoas, tem que investir junto em pessoas. Você tem que investir em pessoas junto, senão você não colhe os frutos. Nós ouvimos e queremos sempre ouvir as pessoas que estão conosco na empresa”. O **entrevistado 1** corrobora ao afirmar: “As pessoas participam, é comum aqui. A nossa forma de trabalhar é todo mundo ajudando a encontrar uma solução, as pessoas têm voz e participação, bem normal, natural no nosso dia a dia.”

A capacidade adaptativa consiste na capacidade de reconfigurar a estrutura de trabalho da organização de forma ágil, visando atender às demandas em mudança no ambiente de atuação (Gibson & Birkinshaw, 2004). Assim, Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002) e Gibson e Birkinshaw (2004), a partir de pesquisas, constaram que a autonomia de decisão, o estilo de gestão, o sistema de informação, o apoio à decisão e à pluralidade e à multifuncionalidade da equipe precedem a existência da capacidade adaptativa nas organizações em resposta às mudanças ambientais.

As empresas Alfa, Beta e Gama no desenvolvimento de capacidade adaptativa são dotadas de equipes de trabalho alinhadas, comprometidas e que internalizam e socializam conhecimento. As empresas Alfa e Beta são similares no sistema de solução de problemas, gerenciamento dos processos e gestão por resultados. A Gama, por sua vez, distingue-se pela habilidade na execução de atividades informais, motivação das equipes de trabalho, flexibilidade dos métodos produtivos e pela gestão compartilhada e participativa.

Contudo, a vantagem competitiva alcançada pelas empresas analisadas nesta pesquisa foi adquirida e desenvolvida por meio de capacidades dinâmicas, compostas por uma mescla de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca ou inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, sendo que estes elementos tornam estas organizações competitivas em um ambiente de negócios altamente turbulento. Dentre as três organizações investigadas, a Gama destaca-se por desenvolver com maior consistência os elementos componentes e mecanismos organizacionais das capacidades dinâmicas. Destacam-se, neste sentido, três fatores: as pessoas, a informalidade e o empreendedorismo.

As pessoas que compõem a Gama são dotadas de habilidades e competências que auxiliam na absorção de informações, na adaptação da estrutura interna e na introdução de inovações no mercado. Estas pessoas possuem liberdade para fazer proposições, são comprometidas, colaboram umas com as outras e possuem autonomia na realização das atividades. A empresa tem plena confiança nas pessoas, investindo e motivando as equipes, dada a grande importância que se atribui a elas. Guerra, Tondolo e Camargo (2016) explicam que desenvolver um quadro pessoal criativo, inovador e que trabalhe em equipe é essencial para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis, visando ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

A Gama possui rotinas de controle e padrões, mas muitas atividades são informais, o que de certa forma permite maior flexibilidade à empresa. Esta informalidade está atrelada ao rápido crescimento da empresa, tendo como alicerce a confiança, a transparência, a proximidade e o comprometimento das equipes e a experiência dos membros. Neste sentido, Mohr (1969) destaca que o grau de informalidade influencia também na capacidade de inovação da organização.

O empreendedorismo é outro atributo relevante da Gama. A empresa incentiva as pessoas a serem empreendedoras como fonte de geração de valor. Evidenciam-se, ainda, o perfil inovador da organização e também o perfil inovador do presidente, sendo competências estratégicas da organização que facilitam a percepção, a captura, a implementação e o aprimoramento de oportunidades. Nesta perspectiva, Teece (2007) e Zahra e George (2002) prescrevem que a agilidade com que as organizações realizam associações entre criação de valor, gestão do conhecimento, aprendizagem, inovação e uso intensivo de tecnologia é determinante para a geração de riqueza e para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Logo, é fundamental que a empresa possua comportamento empreendedor.

Por fim, as capacidades dinâmicas representam uma corrente explicativa de vantagem competitiva avançada e contemporânea que explica o momento que as organizações estão passando, considerando ambientes em constantes transformações. É mediante a reconfiguração da estrutura, dos processos, das rotinas e dos recursos que as empresas buscam atender as exigências do mercado intensamente dinâmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir da pesquisa efetuada e dos resultados apresentados, que a Gama possui forte orientação à adaptação. Já a Beta, por ser mais conservadora e cautelosa, pressupõe-se dificuldade de adaptação. A Alfa, por sua vez, adapta-se seguindo as diretrizes e as solicitações de seus clientes.

As capacidades dinâmicas, que integram a capacidade adaptativa, referem-se a uma abordagem estratégica que retrata a capacidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas, respondendo de forma rápida as mudanças do ambiente de negócios. Essa abordagem salienta o aperfeiçoamento das capacidades de difícil imitação, como também da necessidade de aprendizagem contínua por meio das diferentes áreas da empresa.

Ressalta-se também a importância da utilização das competências internas para responder às exigências do meio externo, renovando-as de acordo com as mudanças que o ambiente for impondo. A visão macro deste conceito concede a compreensão da completa dinâmica corporativa, fazendo com que as empresas se adaptem diante de novas situações, identificando recursos e competências para promover a geração de riquezas e de vantagem competitiva.

Como contribuição teórica para a área de estratégia, esta pesquisa mostrou que existe uma relação muito próxima entre a capacidade adaptativa com os instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, estabelecendo uma estreita relação com os constructos antecedentes de cada uma das capacidades, corroborando com os estudos de Wang e Ahmed (2007), no que tange ao entendimento sobre o conceito de capacidades dinâmicas, como também em relação aos seus elementos componentes, como apregoam Meirelles e Camargo (2014).

No que tange à contribuição gerencial, o estudo apresentou uma estrutura de operacionalização do construto das capacidades adaptativas de um conjunto de empresas, de modo a possibilitar um entendimento de quais são os instrumentos e os mecanismos gerenciais que sustentam o desenvolvimento destas capacidades, como forma de alcance de melhores níveis de competitividade.

Em relação às limitações decorrentes desse estudo, destacam-se dois pontos que merecem consideração: i) as conclusões se restringem às percepções dos gestores, uma vez que não se consideraram outros públicos na análise dos mecanismos e dos instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas adaptativas; ii) a aplicação da pesquisa restringiu-se ao setor metalomecânico. Portanto, qualquer conclusão deve ser delimitada às especificidades deste setor.

A partir das limitações de estudo, recomendam-se pesquisas que possam identificar os instrumentos e os mecanismos de desenvolvimento de capacidades adaptativas considerando outros públicos, que não somente os gestores, como clientes, fornecedores e funcionários. Além disso, sugerem-se estudos comparativos entre organizações que não necessariamente atuam em um mesmo segmento, de modo a permitir melhor compreensão de variáveis e suas relações acerca da temática das capacidades adaptativas.

REFERÊNCIAS

- Akgun, A. E., Kestin, H. E., & Byrne, J. (2012). Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. *Product Innovation Management*, 29(1), 171-189. Doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00949.x
- Ali, Z., Sun, H., Ali, M. (2017). The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach. *Sustainability*, 9, 2157. Doi: 10.3390/su9122157
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo.
- ATuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrales-Molina, V.; Martínez-López, F. J.; Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397–416.
- Barreto, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. doi.org/10.1177/0149206309350776
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.
- Bhuiyan, N., Baghel, A., & Wilson, J. (2006). A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671-687.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Burns, T. A., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments. *Proceedings of the EGOS Conference*, Bergen, Norway, 22.
- Camargo, A. A. B. (2012). *Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Secular de Serviços: O Caso Berlitz*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, Brasil.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 1(1), 35-44.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed., Porto Alegre: Artmed.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Di Stefano, G. Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance. *Organization*, Los Angeles, 29(8-9), 1165-1185. Doi: 10.1177/0170840608094775
- Eisenhardt, K. M., & Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. Doi: 10.1002/1097-0266.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Joice Elias Costa. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Gerard, J. A. (2011). *A Theory of Organizational Routines: Development of a Topology and Identification of Contextual Determinants*. Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing.
- Gibson, G.; Birkinshaw J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Guerra, R. M. A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O Que (Ainda) Podemos Aprender Sobre Capacidades Dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 44-64. Doi: 10.5585/riae.v15i1.2168.
- Grzeszeszyn, G. (2015). Rotinas e capacidades dinâmicas: dualidade e recursividade para a competitividade organizacional. *Revista Capital Científico*, 13(4), 127- 144.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 597-622.
- Heaton, S., Lewin, D., Teece, D. J. (2019). *Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership*. *Manage Decis Econ*, 1–15. DOI: 10.1002/mde.3015
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.

- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (1), 75-89.
- Hurley, R., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., Santos, J. L. S. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company, *iBusiness*, 6, 1-9. doi.org/10.4236/ib.2014.61001
- Lopes, C. E. (2008). Uma proposta de definição de comportamento no behaviorismo radical. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental Cognitiva*, 10 (1), 1-13.
- March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. (1991). *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Mckelvie, A., & Davidson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. *British Journal of Management*, Oxford, 20 (1), 63-80. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? *RAC*, Rio de Janeiro, n. 18, p. 41-64. Doi: 10.1590/19827849rac20141289.
- Miles, R.; Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *The American Political Science Review*, 63 (1), 111-126. Doi: 10.1017/S0003055400261510.
- Nelson, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, (S2), 61-74.
- Newey, L. R., & Zhara, S. A. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal Management*, 20 (S1), 81-100.
- Oktemgil, M., Greenley, G. (1997). *Consequences of high and low adaptive capability in UK companies*. *European Journal of Marketing*, 31 (7), 445-466.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1263-1280. Doi: 10.2307/3069400.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50 (5), 653-664. doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.005
- Piore, M.J., & Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Book.
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12 (1), p. 390-439.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 408-424.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (13), 1319-1350. Doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. Doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 40 (4), 20-37. Doi: 10.1590/S0034-75902000000400003.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *The Academy of Management Review*, 9 (3) 513-25.
- Wang, C. L., & Ahmed. P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 51-62.
- Wang, C. L., & Ahmed. P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51. Doi: 0.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of the organization*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Winter, S. G. (1964). Economic ‘Natural Selection’ and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4 (1), 225-272.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995. Doi: 10.1002/smj.318.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy Management Review*, 27 (2), 185-203. Doi: 10.2307/4134351.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63 (3), 224-231. Doi: 10.1016/j.jbusres.2009.03.003

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351. Doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.