

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

**FABIANA ARNS**

**OPERACIONALIZAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM EMPRESAS DE  
UMA INDÚSTRIA DE BAIXA VOLATILIDADE**

**RIO DO SUL  
2018**

Fabiana Arns

OPERACIONALIZAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM EMPRESAS DE  
UMA INDÚSTRIA DE BAIXA VOLATILIDADE.

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Rio do Sul

2018

A767o Arns, Fabiana  
Operacionalização das capacidades dinâmicas em  
empresas de uma indústria de baixa volatilidade / por Fabiana  
Arns. – 2018.  
107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio do  
Sul, SC, 2018.  
“Orientador: Dr. Ivan Lapuente Garrido”.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Indústria têxtil.  
3. Operacionalização. I. Título.

CDU: 658.011.4

Fabiana Arns

Operacionalização das Capacidades Dinâmicas Em Empresas de Uma Indústria de Baixa Volatilidade

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 13 de Setembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Orientador

---

Prof. Dr. Silvio Luis de Vasconcellos – Furb

---

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini – Unisinos

---

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto – Unisinos

## AGRADECIMENTOS

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.” (Mahatma Gandhi)

Um dia pedi ao Universo, que se fosse para eu fazer Mestrado, ele viria, de alguma forma até mim. E veio, veio para pertinho, veio para Rio do Sul. E a oportunidade estava ali, a vontade grande e o receio também. Passaram-se dois anos e estou aqui escrevendo os agradecimentos, e tantas pessoas foram importantes nesse processo. Eu agradeço a Deus, o arquiteto do Universo, que tudo sabe, que faz o melhor por nós, mesmo que às vezes não compreendemos seus caminhos. Acredito que Ele sabe exatamente o que é melhor pra mim, e confio na sua sabedoria.

Um agradecimento mais do que especial ao meu companheiro Charles, que me apoiou infinitamente nesse processo, tendo paciência, cuidando de mim e não deixando que desanimasse. Foi meu grande incentivador, pessoa que admiro e amo. Aos meus filhos, Roberta, Rafaela e Théo, obrigada pela compreensão, ajuda e incentivo, amo infinitamente.

Agradeço à minha família, meu pais que sempre me incentivaram a buscar novos caminhos, e demais familiares. Agradeço à minha amiga-irmã Lilian, incentivadora e ouvinte, presente nesse processo e em minha vida. À Dora pelo apoio, incentivo e paciência pelas minhas ausências no escritório. Coloco essas pessoas, mas posso estar sendo injusta em nomear, pois recebi o incentivo de muitas, então agradeço toda palavra de apoio que recebi de inúmeras pessoas.

Foram dois anos de aprendizado intenso, de aulas com professores formidáveis. Agradeço à Unidavi junto à Unisinos por proporcionar este curso, aos professores, em especial meu orientador, Dr. Ivan L. Garrido. Aos meus colegas, especialmente Marcos, Gui, Josi e Sônia. Às empresas que abriram suas portas para que fosse possível realizar a pesquisa, pelo acolhimento e tempo despendido. A pesquisa é muito importante, e ela só é possível se as pessoas tiverem essa consciência de contribuir para que ela ocorra.

## RESUMO

Capacidades dinâmicas é uma abordagem que explica como as empresas podem ter vantagem competitiva ao longo do tempo, percebendo, apreendendo e reconfigurando suas competências internas e externas em ambientes de alta volatilidade. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como empresas inseridas em um ambiente de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, através de entrevistas semiestruturadas com duas empresas da indústria têxtil do Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina, já que o estado é responsável por grande parte da produção brasileira. Analisou-se a história dessas empresas e identificou-se fatos relevantes que ocorreram e trouxeram fortes mudanças, verificando nestes momentos, a ocorrência do objetivo. Através da análise, verificou-se que as empresas precisam de capacidades dinâmicas, independente do ambiente que estão inseridas, e que são importantes nas empresas mesmo em ambientes de baixa volatilidade. Mas nesse tipo de empresa, isso não ocorre de forma disruptiva, elas são incrementais e acontecem informalmente, pela intuição dos sócios. As empresas que operacionalizam capacidades dinâmicas, conseguem integrar seus recursos e competências, criando e sustentando vantagens em relação aos concorrentes.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas, Indústria Têxtil, Operacionalização.

## **ABSTRACT**

Dynamic Capabilities is an approach that explains how companies can obtain competitive advantage along the time trough of perceiving, seizing, and reconfiguring their internal and external competencies in high volatility environments. The objective of this research is to identify and analyze how companies inserted in a low volatility environment operationalize the elements of dynamic capabilities. A descriptive qualitative research was conducted through semi-structured interviews with two textile companies in a region of Santa Catarina, the state which is responsible for a large part of Brazilian production. The history and relevant facts that occurred in these companies and contributed for changes were analyzed, verifying in these moments, the occurrence of the objective. Through the analysis, it was verified that the companies need dynamic capabilities, independent of the environment they are inserted, and that they are important in the companies even in environments of low volatility. But in this type of company, this does not occur disruptively, they are incremental and happen informally, through the intuition of the partners. Companies that operate dynamic capabilities are able to integrate their resources and competencies, creating and sustaining advantages over competitors.

Keywords: Dynamic Capabilities, Textile industry, Operacionalization.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 ESTRATÉGIA E VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.1 Microfundamentos</b> .....	<b>24</b>
2.2.1.1 Percepção.....	25
2.2.1.2 Apreensão.....	27
2.2.1.3 Reconfiguração.....	29
<b>2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL</b> ..	<b>33</b>
<b>2.4 ESTUDOS ATUAIS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5 MODELO DE PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS</b> .....	<b>53</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO E PROCESSO HISTÓRICO DA EMPRESA “A”</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1.1 Fatos Relevantes e Operacionalização das Capacidades Dinâmicas da Empresa A</b> .....	<b>58</b>
4.1.1.1 Primeiro Fato Relevante – Início do Foco Para o Varejo.....	58
4.1.1.2 Segundo Fato Relevante – Aquisição da Empresa de Bordados.....	62
4.1.1.3 Operacionalização da Percepção.....	65
4.1.1.4 Operacionalização da Apreensão.....	66
4.1.1.5 Operacionalização da Reconfiguração.....	68

<b>4.2 APRESENTAÇÃO E PROCESSO HISTÓRICO DA EMPRESA B .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.1 Fatos Relevantes e Operacionalização das Capacidades Dinâmicas da Empresa B.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.1.1 Primeiro Fato Relevante – Início da Produção de Tricô.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.1.2 Segundo Fato Relevante – Separação das Marcas .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.3 Operacionalização da Percepção.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.1.4 Operacionalização da Apreensão .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.1.5 Operacionalização da Reconfiguração.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3 SÍNTESE DOS CASOS ANALISADOS .....</b>	<b>88</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de incerteza profunda em economias interdependentes e conectadas, onde se experimentam mudanças tecnológicas rápidas, têm-se a necessidade de conceitos e ferramentas econômicas e financeiras, e também ideias de organização e teoria da gestão para iluminar contextos onde a manutenção da agilidade organizacional vale a pena e possivelmente é uma necessidade. A agilidade organizacional é frequentemente tratada como uma qualidade imutável, o que implica que as empresas precisam estar em um constante estado de transformação (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

As organizações deparam-se com um evento desconhecido e muitas vezes ameaçador, que pode ser designado de surpresas estratégicas, que são mudanças repentinas, urgentes e desconhecidas na perspectiva da organização, que ameaçam uma grande reversão de lucros ou perda de uma grande oportunidade. Uma empresa que deseja se preparar para surpresas estratégicas tem duas opções: a primeira é desenvolver uma capacidade para o gerenciamento efetivo de crises – rápida e eficiente capacidade de resposta posterior às discontinuidades súbitas. A segunda opção é tratar o problema antes do fato, e assim, minimizar a probabilidade de surpresas estratégicas – preparar de tal forma que uma discontinuidade estratégica perca sua rapidez, urgência e desconhecimento. As duas opções merecem atenção da gestão: preparação estratégica antes do fato, porque é a abordagem mais eficiente, e a preparação para a crise, porque mesmo os melhores esforços avançados não assumem a imunidade das surpresas (ANSOFF, 1975).

A Visão Baseada em Recursos (RBV – Resources Based View) é uma estrutura teórica influente para entender como a vantagem competitiva das empresas é alcançada e como ela pode ser sustentada ao longo do tempo. Seu posicionamento estratégico e organização interna são determinantes na vantagem competitiva. Quando os recursos das empresas são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), as empresas podem obter vantagem competitiva sustentável, implementando novas estratégias de criação de valor, que não podem ser facilmente duplicadas pelos concorrentes. Se os seus recursos e seus sistemas de atividade relacionados tem complementaridades, seu potencial para criar vantagem competitiva sustentada é aperfeiçoado (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A RBV não explicou adequadamente como e por que algumas empresas têm vantagem competitiva em situações de rápida e imprevisível mudança. Nesses mercados, onde o cenário competitivo está mudando, as capacidades dinâmicas pelas quais os gestores das empresas percebem, apreendem e reconfiguram competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança tornam-se a fonte de vantagem competitiva sustentada. A RBV supõe que as empresas podem ser conceitualizadas como pacotes de recursos, e que esses recursos seriam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e que as diferenças de recursos persistem ao longo do tempo. Isso significa que há desatenção aos mecanismos pelos quais os recursos realmente contribuem para a vantagem competitiva. Quer dizer que os recursos VRIN que impulsionam a vantagem competitiva estão relacionados a recursos exclusivos que a empresa possui. Ao contrário, os recursos dinâmicos estão associados à relação funcional com a manipulação de recursos, criando situações com as quais é possível lidar com o ambiente em mudança e manter a vantagem competitiva. Assim sendo, percebe-se que a manipulação de recursos de conhecimento, em particular, é especialmente crítica em mercados dinâmicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Os pesquisadores começaram a se concentrar nas especificidades de como algumas organizações desenvolvem capacidades específicas e como renovam competências para responder às mudanças no ambiente de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Surge assim, a abordagem das capacidades dinâmicas.

Como as empresas podem mudar, manter e desenvolver vantagem competitiva, capturando valor, são preocupações críticas tanto para profissionais como para acadêmicos. Embora muitos campos abordem questões relacionadas à mudança (por exemplo, aprendizagem organizacional, cognição, inovação, etc.), foca especificamente em como as empresas podem mudar seus valiosos recursos ao longo do tempo e fazê-lo persistentemente. É por isso que a perspectiva está atraindo atenção crescente (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

O sucesso empresarial depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades; a combinação eficaz de invenções geradas interna e externamente; transferência de tecnologia eficiente e eficaz dentro da empresa e entre as empresas; a proteção da propriedade intelectual; a melhoria dos processos empresariais das melhores práticas; a invenção de novos modelos de negócios;

tomar decisões imparciais; e conseguir proteção contra imitação e outras formas de replicação por rivais (TEECE, 2007).

Para identificar e dar forma às oportunidades, as empresas devem constantemente procurar, pesquisar e explorar tecnologias e mercados, tanto locais quanto distantes, e isto envolve não só o investimento em atividades de investigação, sondagem e reprocessamento das necessidades dos clientes e das possibilidades tecnológicas, mas envolve também a compreensão da demanda latente, a evolução estrutural das indústrias e dos mercados e as prováveis respostas dos fornecedores e concorrentes. Quando as oportunidades são vislumbradas pela primeira vez, os empresários e gerentes devem descobrir como interpretar novos eventos e desenvolvimentos, quais tecnologias perseguir e quais segmentos de mercado a serem direcionados, avaliando como as tecnologias vão evoluir e como e quando os concorrentes, fornecedores e clientes irão responder (TEECE, 2007).

A abordagem das capacidades dinâmicas procura analisar as fontes de criação e captura de riqueza por parte das empresas. Corresponde à capacidade da empresa de perceber, apreender e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mutação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Este dinamismo do ambiente refere-se a como a base de recursos é alterada em um ambiente dinâmico pelo uso de capacidades dinâmicas, ou seja, significa que o dinamismo consiste na interação da capacidade dinâmica e da base de recursos, permitindo a modificação desta última. Isso significa que as capacidades dinâmicas podem variar com os níveis de dinamismo no ambiente externo, e que as características ambientais como incerteza e complexidade influenciam a implantação de capacidades dinâmicas. Reconhecendo que as capacidades dinâmicas podem operar em ambientes relativamente estáveis, algumas atividades direcionadas ao desenvolvimento ou aprimoramento incremental de recursos existentes podem ser consideradas capacidades dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

O papel do gerente é ter a capacidade de gerenciar com sucesso a incerteza, ele é um orquestrador que dá direção e coordenação entre as atividades, e suas habilidades superiores. Como gerente empresarial, resulta não só de mais experiência e melhores oportunidades de aprendizagem, mas também de capital gerencial e social superior. Ele também é um produto de capacidade cognitiva gerencial superior em relação às atividades de percepção, apreensão e

reconfiguração centrais para os microfundamentos de capacidades. Os gerentes precisam de um quadro geral integrativo para lidar efetivamente com questões complexas e interdependentes, e a estrutura das capacidades dinâmicas orienta e fornece alguns princípios gerenciais em relação à forma como eles podem melhorar a sua eficácia na gestão da compensação de agilidade e eficiência, enquanto orientam a empresa em condições de risco e incerteza (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Este estudo vem colaborar para o desenvolvimento da abordagem das capacidades dinâmicas, analisando a orquestração dessas capacidades em ambientes de baixa volatilidade, pesquisando em indústrias mais estáveis, menos intensivas em conhecimento e mais focadas na produção. A abordagem das capacidades dinâmicas é mais direcionada às indústrias inseridas em ambientes de alta volatilidade, com alto grau de mudanças, e este estudo tem como foco uma realidade diferente daquela que a teoria foi consolidada. As capacidades dinâmicas são importantes para as organizações inseridas em ambientes mais voláteis e com alto grau de mudanças, mas também são importantes em ambientes menos voláteis, considerados mais estáveis. Em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas são causalmente ambíguas porque são complicadas e difíceis de observar, e em mercados de alta velocidade, as capacidades dinâmicas são causalmente ambíguas porque são simples (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Conhecer como as capacidades dinâmicas são operacionalizadas nesse ambiente pode colaborar para o desenvolvimento teórico, já que estuda outro ambiente empírico, assim também como empresas e gestores do setor que, até mesmo pela baixa volatilidade, acabam por ser muito competitivos, por estarem em bases semelhantes. É notável que os estudos tendem a se concentrar mais frequentemente em indústria de alta volatilidade, em ambientes mais dinâmicos. Portanto, pode haver valor em explorar a construção em outros contextos, incluindo indústrias mais tradicionais (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

Ambientes de baixa volatilidade são aqueles em que a mudança ocorre com frequência, mas ao longo de caminhos quase previsíveis e lineares. Eles possuem estruturas industriais relativamente estáveis, de modo que os limites de mercado são claros e os stakeholders (por exemplo, concorrentes, clientes complementadores) são bem conhecidos. Nesses mercados, as capacidades dinâmicas efetivas dependem fortemente do conhecimento existente. Ambientes de alta volatilidade

representam mercados muito dinâmicos, nos quais a mudança torna-se não-linear e menos previsível. São aqueles em que os limites do mercado são desfocados e os modelos de negócios bem-sucedidos não são claros, e os stakeholders (por exemplo, compradores, fornecedores, concorrentes, complementadores) são ambíguos e mudam. A estrutura geral da indústria não é clara, e a incerteza não pode ser modelada como probabilidade, porque não é possível especificar a priori os possíveis estados futuros (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Através da escolha das empresas A e B no Alto Vale do Itajaí, inseridas na indústria têxtil, que a pesquisa foi desenvolvida, analisando fatos relevantes que ocorreram no histórico dessas empresas, identificando a relação desses fatos com as capacidades dinâmicas e como se deu o desenvolvimento e articulação dessas capacidades nesses momentos analisados.

Fatos relevantes são modificações de negócios, realinhamento de recursos e ativos, alteração na forma de desempenhar atividades. E esse estudo foi direcionado pelos trabalhos desenvolvidos por David Teece, e contribuições dos demais autores relevantes nesse campo de pesquisa, como Eisenhardt, Helfat e Peteraf, analisando os elementos que constituem essas capacidades, sua operacionalização e influência nas atividades desenvolvidas pela empresa.

Capacidades dinâmicas é um tema que vem sendo muito estudado nos últimos anos, podem-se constatar inúmeras pesquisas neste campo. Mas a questão relacionada a como as capacidades dinâmicas se desenvolvem, continua aberta ao debate e a pesquisa acadêmica. Além disso, a definição parece exigir a presença de ambientes em rápida mudança para a existência de capacidades dinâmicas, entretanto as empresas, obviamente percebem, apreendem e reconfiguram suas competências, mesmo em ambientes sujeitos a menores taxas de mudanças (ZOLO; WINTER, 2002).

Diante da necessidade de maiores estudos abordando esse tema, em uma indústria que apresenta um menor grau de volatilidade, sendo mais estável e menos intensiva em conhecimento, mas que é importante em termos regional, estadual e nacional, pois possui alta representatividade na economia, é que formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **como empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas ao longo de sua história?**

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo foi desenvolvido na indústria têxtil, que possui essas características de ser um ambiente mais estável, que orienta à produção, e menos intensivo em conhecimento. A indústria têxtil brasileira tem destaque no cenário mundial, como a sexta maior indústria têxtil do mundo e é autossuficiente na produção de algodão. A indústria têxtil catarinense tem destaque em nível nacional, e concentra a maior parte das empresas nas regiões Vale do Itajaí, Foz do Itajaí e Norte (SEBRAE, 2010). O Alto Vale do Itajaí é uma microrregião que faz parte da região do Vale do Itajaí, a mais significativa dentro da indústria têxtil catarinense, onde se desenvolveu esta pesquisa.

Diante desse cenário da indústria têxtil, a competitividade é uma característica presente. Dessa forma, torna-se essencial que os fundamentos da agilidade estejam presentes, mas eles dependem de dois elementos interdependentes da empresa dinamicamente capaz: gestão empresarial capaz de combinar e recombinar tecnologias; e estruturas flexíveis que possam ser rapidamente modificadas.

As decisões gerenciais determinam como a empresa percebe, apreende e reconfigura capacidades, e quando isso é bem feito, o esforço resulta em combinações inovadoras de recursos suportados por mecanismos rentáveis de captura de valor. Os futuros tecnológicos e de negócios são moldados pela capacidade de combinar imaginativamente ciência, tecnologia e negócios (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como as empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas ao longo de sua história.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como se desenvolveu o processo histórico das empresas estudadas;
- b) Identificar os fatos relevantes relacionados às empresas estudadas ao longo de sua história;
- c) Analisar como os elementos percepção, apreensão e reconfiguração, que compõem as capacidades dinâmicas, foram operacionalizados durante os fatos relevantes apontados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O ambiente competitivo, que representa o que deve ser feito para competir efetivamente para satisfazer as necessidades dos clientes, e os recursos, que representam o que pode ser feito pela empresa, são essenciais no processo de elaboração de estratégias. Com a necessidade de trabalhar simultaneamente com os problemas do lado dos recursos (capacidades atuais e futuras das empresas) e as questões potenciais do lado da demanda (mesmo que os exigentes não estejam conscientes de suas necessidades futuras), requer dos estrategistas um processo elaborativo, evolutivo e emergente, que funcione em direção a abordagens de conexões básicas entre recursos e meio ambiente (PRIEM; BUTLER, 2001). Para as organizações, são necessários esforços de mudança sistemática para acompanhar a mudança ambiental, pois tanto a superioridade como a viabilidade serão transitórias para aquelas que não possuem capacidades dinâmicas (ZOLO; WINTER, 2002).

Capacidades dinâmicas é um assunto tão amplo e complexo, pois abrange os domínios do processo e do conteúdo da estratégia e envolve vários níveis de análise, desde processos de decisão gerencial, até rotinas organizacionais, interações competitivas e mudanças ambientais (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009). Mesmo anos após a publicação do trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre as capacidades dinâmicas, este tema continua a chamar a atenção de estudiosos e profissionais de gestão em todo mundo. Como a amplitude desse tópico sugere, as oportunidades para avançar a pesquisa sobre capacidades dinâmicas vêm de muitas direções, de forma que os estudiosos com

uma grande variedade de interesses, competências de investigação, abordagens metodológicas e formação disciplinar, foram atraídos para este assunto (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

A agilidade organizacional é frequentemente tratada como uma qualidade imutável, o que implica que as empresas precisam estar em um constante estado de transformação, e são necessárias fortes capacidades dinâmicas para promover a agilidade organizacional necessária para enfrentar a incerteza profunda, como a gerada pela inovação e a concorrência dinâmica associada. Não obstante, o desenvolvimento e a gestão astuta de ativos intangíveis e capital intelectual seja cada vez mais reconhecido como central para a competitividade empresarial sustentada, a compreensão do porquê e como os intangíveis são críticos ainda permanece obscuro (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

É usual no campo da gestão estratégica os estudos quantitativos superarem os qualitativos, assim como em capacidades dinâmicas, o que implica em descrição de processos organizacionais mais amplos, sem os microfundamentos detalhados de como essas capacidades são implantadas. Estudos qualitativos de amostras menores provavelmente são mais apropriados para entender a sutileza dos processos de criação e regeneração de recursos, e para compreendê-los, seu contexto e como foram criados ou renovados na prática, requer investigações distintas, obtendo dados qualitativos e de campo ricos e contextualizados. Esses tipos de estudos são tipicamente demorados e exigentes em termos de financiamentos, acesso a empresas e análises. Esse pode ser um dos motivos de que, apesar da popularidade atual, a noção de capacidades dinâmicas é abstrata e intratável, e pode permanecer assim se não conseguir aumentar o número de investigações de campo qualitativas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Teece et al. (1997), define capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de perceber, apreender e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mutação. A associação do “dinâmico” ao dinamismo ambiental é incorreta, porque as capacidades dinâmicas podem operar em ambientes relativamente estáveis (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). A definição de Teece et al. (1997) parece exigir a presença de “ambientes em rápida mudança para a existência de capacidades dinâmicas, mas as empresas, obviamente, percebem, apreendem e reconfiguram suas competências, mesmo em ambientes sujeitos a menores taxas de mudança (ZOLO; WINTER, 2002).

Um ponto importante relacionado ao ambiente é colocado por Easterby-Smith et al., (2009), quando relata que as percepções gerenciais do ambiente não são necessariamente baseadas nas características objetivas desse ambiente, sendo que a alta gerência pode, ou não, criar mudanças baseadas unicamente em suas próprias cognições. Normalmente os estudos de capacidades dinâmicas tendem a se concentrar mais frequentemente em indústrias em ambientes mais dinâmicos, como semicondutores ou biotecnologia, mas pode haver valor em explorar a construção em outros contextos, incluindo indústrias mais tradicionais, setor público e em outros países onde prevalecem diferentes restrições e condições (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009). Além disso, nem todos os ambientes de ritmo acelerado são marcados por mudanças disruptivas regulares; alguns são melhor caracterizados em termos de mudança incremental contínua e para lidar com ambientes como esses, as capacidades dinâmicas são extremamente importantes, pois possuem potencial para promover a adaptação contínua, de modo que as mudanças perturbadoras se tornem menos necessárias (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

As capacidades dinâmicas têm esse viés relacionado ao ambiente externo, mas principalmente o ambiente interno que faz diferença, pois os efeitos de seleção interna são derivados principalmente da organização, onde os gerentes podem ver uma oportunidade de se diversificar para outro mercado à medida que a organização se torna mais eficiente ao longo do tempo, mesmo quando não houve mudança no ambiente externo (HELFAT; PETERAF, 2003). As percepções gerenciais do meio ambiente não se baseiam necessariamente nas características objetivas desse ambiente, pois a alta administração pode, ou não, criar uma mudança baseada unicamente em suas próprias cognições. Não são apenas choques exógenos que causam mudanças nas capacidades dinâmicas, a reconfiguração também pode ser impulsionada pelo empreendedorismo interno endógeno, e sugere-se que esse ponto de vista é amplamente ignorado na literatura (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009). O aspecto de entender como os gerentes utilizam diversas combinações de pontos fortes e fracos para competir pode ser altamente instrutivo, e seria valioso que esses estudos adicionais pudessem ser conduzidos em outras indústrias e outros locais geográficos, onde pesquisas futuras examinem como os recursos são gerenciados em diferentes ambientes institucionais formais e informais (SIRMON; HITT, 2009). Além disso, é outro conjunto de contingências que torna-se

importante para análise que envolve efeitos de nível de empresa, como seu tamanho, forma estrutural, postura estratégica e desempenho geral. Os investimentos acadêmicos nessa frente seriam muito importantes para desenvolver a compreensão atual de como as organizações aprendem a se adaptar (ROMME; ZOLLO; BERENDS, 2010).

As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por opções do passado. Em qualquer momento, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competências, que não só define quais escolhas estão abertas à empresa hoje, mas também coloca limites em torno do seu repertório interno (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). E o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode auxiliar as empresas a melhorar a competitividade ao longo da sua história. A análise de empresas inseridas em indústrias com ambientes mais estáveis, mais ligadas à produção e menos intensivas em conhecimento, contribuirá no conhecimento de como as capacidades dinâmicas estão presentes nesse meio.

O estudo aqui apresentado foi desenvolvido em empresas da indústria têxtil, localizadas no Alto Vale do Itajaí em Santa Catarina. O Setor têxtil e de confecção brasileiro é representativo no cenário mundial, pois é a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim (matéria prima para a fabricação de jeans) e o terceiro na produção de malhas, além de ser autossuficiente na produção de algodão. O setor têxtil e de confecção catarinense é grande gerador de empregos e tem como característica o predomínio de empresas de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2010). A Região tem a cidade de Rio do Sul como capital. Aproximadamente 14 mil trabalhadores atuam em fábricas da cidade e somando-se aos municípios próximos, o número de indústrias é em torno de 1.100 (FIESC, 2016). A indústria se caracteriza pela baixa volatilidade, mais ligada à produção e menos em conhecimento.

Este estudo também faz parte dos estudos do grupo de pesquisas Global da Unisinos, que desenvolve estudos relacionados às capacidades dinâmicas, tanto no ambiente doméstico quanto internacional. Como exemplo tem-se o trabalho da Caroline Kretschmer que estudou “O papel das capacidades dinâmicas na competitividade das organizações: um estudo de caso no setor de tecnologia da informação”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização dos temas que são relevantes para delinear e fundamentar o estudo. O referencial teórico está dividido em duas partes: a primeira conceituando estratégia e Visão Baseada em Recursos (RBV – Resources Based View), e a segunda explorando as Capacidades Dinâmicas, de forma teórica e empírica, que são a base deste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIA E VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

O cenário no ambiente empresarial é um assunto analisado há muito tempo. Já nos anos 50, havia a preocupação de crescimento e mudança contínuos para uma empresa de negócios. Para a sobrevivência diante da concorrência havia a necessidade de buscar simultaneamente penetração no mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos (ANSOFF, 1957).

A estratégia em geral define-se como um padrão em um fluxo de decisões. Em outras palavras, quando uma série de decisões relacionadas a algum aspecto de uma organização exibe alguma consistência ao longo do tempo, uma estratégia será considerada formada. Desta forma, tal estratégia pode ser vista como intencional, ou seja, quem formula, o faz através de um processo consciente antes de tomar decisões específicas, ou existe a formação gradual, pois ele toma as decisões uma a uma (MINTZBERG, 1977).

A escala e o ritmo das mudanças são um desafio, bem como difíceis de prever. Muitos executivos focaram há tempos no advento da Internet como a grande mudança no cenário, mas havia uma força mais poderosa que estava transformando silenciosamente o ambiente econômico: a globalização. As corporações são afetadas pela densidade das conexões em todo o mundo, o que gera maior instabilidade. Desta forma, um “evento” econômico pequeno em um local pode afetar eventos da mesma espécie em outro, e isso pode ocorrer de forma oblíqua e não linear (EISENHARDT, 2002).

Dentro do campo do gerenciamento estratégico, tornou-se fundamental que as empresas implementem planos que explorem suas forças internas, reagindo às oportunidades ambientais, anulando ameaças externas e evitando fraquezas na empresa, obtendo assim, vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991).

O gerenciamento estratégico preocupa-se em como as empresas mudam, mantêm e desenvolvem vantagem competitiva, e capturam valor (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Tal vantagem está baseada em processos distintivos (formas de coordenação e combinação), adequados pelas posições de ativos da firma (ativos de conhecimento difícil de negociar e ativos complementares) e os caminhos de desenvolvimento que foram adotados ou herdados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dentro deste campo estratégico existe uma das vertentes, denominada de Visão Baseada em Recursos (RBV – Resources Based View) que evidencia as capacidades específicas da empresa e ativos, e a existência de mecanismos de isolamento como decisivo no desempenho da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na RBV, em um primeiro momento são identificados os recursos exclusivos da empresa e logo decide-se os mercados nos quais esses recursos podem gerar rendas mais elevadas. Então decide-se como as rendas desses ativos são mais eficazmente utilizadas (integração em mercados relacionados, vendendo produtos intermediários, ou vendendo os próprios ativos) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Abordagens relacionadas aos recursos das empresas ocorreram inicialmente em 1959 com Edith Penrose, que verificava em seus estudos como o crescimento das empresas pode ser consistente com o uso mais eficiente dos recursos. O estudo de Penrose mostrou-se muito influente, o que incentivou outros autores a analisar os recursos da empresa como vantagem competitiva. Através do estudo de Wernerfelt (1984) verificou-se a importância de analisar as empresas por meio dos recursos ao invés de analisá-las pelos produtos. O estudo faz uma analogia entre as barreiras de entrada e as barreiras de posição de recursos, quando esses são fortes. Este estudo reflete em um esboço da RBV, assim como os estudos de Rumelt (1982), que foram fundamentais para mover a discussão do desempenho competitivo do paradigma da organização industrial enfatizando as barreiras à imitabilidade entre empresas.

Complementando essa base da RBV, apresenta-se Barney (1991), que demonstrou que os recursos das empresas podem ser heterogêneos e imóveis, e são representados pelos capitais físico, humano e social. Mas nem todos esses tipos de recursos são estrategicamente relevantes, para isso devem ter quatro atributos: a) ser valiosos, explorando oportunidades e neutralizando ameaças; b) devem ser

raros; c) ser imperfeitamente imitáveis e d) não pode haver substitutos equivalentes próximos ou perfeitamente imitáveis.

A partir dessa base da RBV, o assunto gerou interesse nos estudiosos, que foram desenvolvendo mais estudos a esse respeito. Como determinantes fundamentais do desempenho da empresa, enfatizaram as capacidades específicas da empresa e os ativos. Então, questões como: aquisição de habilidades, gestão do conhecimento, aprendizagem e a acumulação de ativos organizacionais, tangíveis e intangíveis, podem ser o maior potencial para contribuições à estratégia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). E com esses estudos, o conceito da RBV trouxe algumas características a mais, atraindo uma atenção crescente, tentando entender cada vez mais como as empresas mudam, mantêm, desenvolvem vantagem competitiva e capturam valor, focando especificamente em como as empresas podem mudar seus recursos valiosos ao longo do tempo e fazê-los persistentemente. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Nesse contexto apresentado, a RBV mostra seu lado mais estático, inclusive como uma crítica a essa abordagem. O fato das capacidades específicas da empresa e os ativos serem determinantes do desempenho, estabelecem uma relação com o sentido de “estáticos”, tendo uma orientação sobre o competir hoje, e não orientados para o futuro (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Houve então a ampliação do RBV para mercados dinâmicos, pois a RBV não explicou adequadamente como e por que certas empresas têm vantagem competitiva em situações de mudança rápida e imprevisível (EISENHARDT, 2000).

Segundo Helfat e Peteraf (2003), para explicar a vantagem competitiva, a RBV deve incorporar ao longo do tempo recursos e capacidades que constituem a base da vantagem competitiva. O ciclo de vida da capacidade ajuda a dinamizar a RBV, fornecendo uma estrutura para entender a evolução das capacidades ao longo do tempo. Assim como a evolução das capacidades, a evolução dos recursos organizacionais é um componente chave do RBV dinâmico.

A RBV enfatiza as capacidades específicas da empresa e ativos, e a existência de mecanismos de isolamento como determinantes fundamentais do desempenho da empresa, mas não tenta explicar a natureza desses mecanismos. Surge então um outro componente da abordagem baseada na eficiência, denominada de capacidades dinâmicas, quando são realizados esforços rudimentares para identificar as dimensões das capacidades específicas da

empresa, que podem ser fontes para explicar como combinações de capacidades e recursos podem ser percebidos, apreendidos e reconfigurados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A ênfase está na dinâmica, em contraste com a RBV, permitindo que seja dissociado das críticas feitas à RBV como modelo estático e baseado em equilíbrio (Easterbay-Smith et al., 2009).

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O progresso da RBV não se estende somente aos recursos de uma organização, mas também às suas capacidades. Sendo assim, pode-se definir um recurso referindo-se a um ativo ou contribuição para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso de forma semi-permanente; e uma capacidade organizacional refere-se à capacidade de uma organização em realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um resultado final específico (HELAFAT, PETERAF, 2003).

As capacidades dinâmicas são respostas de mudanças ou novas oportunidades que podem assumir muitas formas que envolvem a transformação de processos organizacionais, as alocações de recursos e as operações, sendo que a mudança de alocação e utilização de recursos é uma parte crítica das capacidades dinâmicas. Esses recursos podem incluir: capital humano, incluindo gerentes e funcionários; capital tecnológico; capital baseado no conhecimento; e capital com base em ativos tangíveis, entre outros. As capacidades dinâmicas podem ser melhoradas ao longo do tempo ou podem deteriorar-se, mas elas também podem permanecer em um nível inalterado mesmo que continuem a induzir mudança (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

O estudo precursor das capacidades dinâmicas foi o de Teece et al. (1997), que procura analisar fontes de criação e captura de riqueza por parte das empresas. Os autores enfatizam que a teoria estratégica está repleta de análises de nível nas empresas para sustentar e salvaguardar os interesses competitivos, mas o estudo apresentou um desempenho menos satisfatório no que diz respeito a ajudar a compreensão de como e porque certas empresas constroem vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança. Assim, são feitos esforços para identificar as dimensões das capacidades específicas da empresa, que podem ser fontes para

explicar como as combinações de competências e recursos podem ser percebidas, apreendidas e reconfiguradas. Tais esforços denominam-se como abordagem das capacidades dinâmicas, que enfatizam a exploração das competências específicas internas e externas das empresas, tudo para lidar com ambientes em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O estudo de Teece et al., (1997), afirma que capacidade dinâmica é a capacidade de perceber, apreender e reconfigurar competências internas e externas em ambientes de rápida mudança. Informação importante para o começo de tais análises, porém, deixou abertas questões sobre o que constitui essas habilidades, quais são seus atributos, como podem ser reconhecidas e de onde elas vêm (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009). Outros autores também posicionaram-se referente ao conceito de capacidades dinâmicas, cada um focando um ponto mais específico. A capacidade de uma organização em realizar um conjunto coordenado de tarefas utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um resultado final específico, e que tanto os recursos quanto as capacidades possam evoluir e mudar ao longo do tempo de maneira importante, são pontuados por Helfat e Peteraf (2003).

Já o foco na eficácia é abordado por Zolo e Winter (2002), conceituando uma capacidade dinâmica como um padrão de atividade coletiva e estável através da qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na busca de uma eficácia melhorada.

Em um entendimento mais característico, capacidades enfatizam o papel-chave da gestão estratégica na adequação da percepção, apreensão e reconfiguração de capacidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais, para atender às necessidades de um ambiente em mudança. E o termo dinâmico, refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar a congruência com o ambiente empresarial em mutação. Um entendimento importante é que as capacidades sejam vistas não em termos de itens de balanço, mas principalmente em termos de estruturas organizacionais e dos processos gerenciais que apoiam a atividade produtiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O argumento colocado na definição de capacidades dinâmicas, parece exigir que elas ocorram em ambientes de rápida mudança. Isso é questionável, pois as empresas podem perceber, apreender e reconfigurar suas competências, mesmo

em ambientes sujeitos a menores taxas de mudança. O que é importante perceber, é que uma organização que se adapta de maneira criativa, mas desarticulada a uma sucessão de crises, não está exercendo uma capacidade dinâmica (ZOLO; WINTER, 2002).

O fato de as capacidades dinâmicas de uma empresa regerem a forma como ela percebe, apreende e reconfigura as competências internas e externas para abordar a mudança de ambientes de negócios, são apoiadas por competências organizacionais e gerenciais para “ler” e moldar o meio ambiente e desenvolver modelos de negócios que abordem novas ameaças e oportunidades. As capacidades dinâmicas definem assim, a capacidade da empresa de perceber, apreender e reconfigurar mudanças favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Existem várias classes de fatores que ajudam a determinar a competência distintiva e as capacidades dinâmicas de uma empresa, dentre elas pode-se destacar três dimensões: processos, posições e caminhos. Essas dimensões explicam a essência das capacidades dinâmicas da empresa e as respectivas vantagens competitivas relacionadas, pois nos processos organizacionais, moldados pelas posições de ativos da empresa e moldados por seus caminhos evolutivos e co-evolutivos é que estão as vantagens competitivas. Os processos gerenciais e organizacionais são o modo como se realizam as execuções na empresa. A posição trata das dotações específicas atuais de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e suas relações externas com fornecedores e complementares. E caminhos são as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa, e a presença ou ausência de retornos crescentes e dependências de caminho (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O estudo concentra-se na categoria de processos com base nas análises de Teece. Os processos organizacionais têm três capacidades principais: percepção (um conceito estático); apreensão (um conceito dinâmico); e reconfiguração (um conceito de transformação). Em outras palavras, com fim analítico, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade (1) de perceber oportunidades e ameaças, (2) apreender as oportunidades e (3) reconfigurar para manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa (TEECE, 2007). Nessas classes de capacidades dinâmicas identifica-se micro fundamentos das

capacidades dinâmicas para separá-las da própria capacidade, ou seja, são feitas distinções importantes entre os processos organizacionais e gerenciais, procedimentos, sistemas e estruturas que sustentam cada classe de capacidade e a própria capacidade (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

### **2.2.1 Microfundamentos**

Em seus diversos estudos sobre capacidades dinâmicas, os autores buscam esclarecer quais são elas e como funcionam, deixando aberta a questão do encontro de tais capacidades, quais são os mecanismos que estão envolvidos na criação e evolução e quais as características que distinguem uma organização capaz de desenvolver sistematicamente uma compreensão nova e aprimorada dos vínculos causais entre as ações e os resultados de desempenho que obtém (ZOLO; WINTER, 2002).

As empresas distinguem-se umas das outras organizando atividades de forma singular, e não como um mercado. A distinção das empresas é justamente a forma de organizar e realizar, nem sempre utilizando o sistema de mercado para coordenar qualquer atividade. A essência da maioria das competências não pode ser facilmente montada por meio de mercados. Muitos elementos distintivos de organização interna simplesmente não podem ser replicados no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A análise de mecanismos através dos quais as organizações desenvolvem capacidades dinâmicas, definidas como atividades rotineiras direcionadas ao desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais, argumenta-se que as capacidades dinâmicas são moldadas pela coevolução desses mecanismos de aprendizagem. Em qualquer momento, as empresas adotam uma combinação de comportamentos de aprendizagem constituídos por uma acumulação semiautomática de experiências, e por investimentos deliberados em atividades de articulação e codificação, abordando o papel de (1) acumulação de experiência, (2) articulação do conhecimento e (3) processos de codificação do conhecimento na evolução das rotinas dinâmicas e operacionais (ZOLO; WINTER, 2002).

As competências e capacidades de uma empresa são coletivamente englobadas pelos processos e posições, reconhecidas por uma hierarquia, pois algumas podem estar no chão de fábrica, algumas nos laboratórios de P&D,

algumas junto aos executivos e algumas na forma como tudo está integrado. Competências e capacidades são intrigantes ativos que devem ser construídos e não podem ser comprados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Desta forma, as capacidades dinâmicas podem ser pensadas em três capacidades principais:

- percepção de oportunidades tecnológicas (e ameaças) em relação às necessidades dos clientes (a detecção de futuros desconhecidos);
- apreensão de recursos para atender às necessidades e oportunidades e captar o valor de tal; e
- reconfiguração contínua.

Essas capacidades, percepção, apreensão e reconfiguração, são essenciais para que a empresa se sustente a longo prazo à medida que os clientes, concorrentes e tecnologias mudam (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Através do estudo de Teece et al. (1997), houve apenas um esboço para uma abordagem das capacidades dinâmicas. Dando continuidade aos estudos, foram identificadas a natureza de várias capacidades, e feito um esforço para separar as microfundações das capacidades dinâmicas da própria capacidade, ou seja, são feitas distinções importantes entre os processos organizacionais e gerenciais, procedimentos, sistemas e estruturas que sustentam cada classe de capacidade e a própria capacidade (TEECE, 2007).

Em seguida, especifica-se cada uma das principais capacidades e seus respectivos microfundamentos:

#### 2.2.1.1 Percepção

A percepção de novas oportunidades pode-se dizer que é muito mais uma exploração, criação, aprendizagem e atividade interpretativa, e para isso é normalmente necessário o investimento em investigação e atividades afins. Essas oportunidades são detectadas pela empresa devido a dois fatores: acesso diferencial à informação existente pelos empresários e novas informações e conhecimentos exógenos ou endógenos que podem criar oportunidades. A pesquisa e a exploração de tecnologias e mercados, sejam eles locais ou distantes, devem ser procuradas constantemente para identificar e dar forma à oportunidade. Para isso envolve não só o investimento em atividades de investigação e a sondagem e

reprocessamento das necessidades dos clientes e das possibilidades tecnológicas, mas também a compreensão da demanda latente, a evolução estrutural das indústrias e dos mercados, e as prováveis respostas dos fornecedores e concorrentes (TEECE, 2007).

As empresas devem sentir ou gerar opções de crescimento quando estão inseridas em ambientes caracterizados por uma incerteza profunda, isso antes que as lógicas do mercado dessas opções se tornem evidentes para todos. O conjunto de capacidades para alcançar esse resultado inclui detecção generativa (ações para criar proativamente hipóteses sobre as futuras implicações de eventos e tendências observados), sensação, uso do planejamento de cenários e a compra de opções reais (direito de adiar, abandonar, expandir, organizar ou contratar um projeto de investimento de capital) (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

**Microfundamentos**: Para que a capacidade de percepção ocorra, a empresa precisa estar apta e desenvolver certas capacidades que estão intimamente ligadas à capacidade principal. Processos organizacionais podem ser implementados dentro da empresa para obter novas informações técnicas, explorar desenvolvimentos em ciência exógena, monitorar necessidades de clientes e atividades de concorrentes e dar forma a novos produtos e oportunidades de processos. Se as empresas não se engajarem nessas atividades, elas não serão capazes de avaliar os desenvolvimentos de mercado e tecnológicos e oportunidades de processos, dessa forma, provavelmente perderão oportunidades visíveis para os outros. Para desenvolver essa percepção, a empresa deve estar envolvida em capacitação cognitiva e criativa, atividades de pesquisa e desenvolvimento, acesso à informação, conhecimento específico, interpretar a informação disponível sob qualquer forma que ela apareça, aprendizagem, inovação aberta (envolvendo clientes, fornecedores e complementares) e muitas informações do contexto ambiental, seu ecossistema, que envolve complementares, fornecedores, autoridades reguladoras, órgãos normativos, judiciários e instituições de ensino e pesquisa. E tudo isso envolve a coleta e filtragem de informações tecnológicas, acumulação de experiências, dentro e fora da empresa, de tudo que faz sentido a ela, descobrindo assim as implicações para a ação (TEECE, 2007).

### 2.2.1.2 Apreensão

Esta capacidade desenvolve-se através da implementação e da realização, fazendo com que a agilidade seja preservada, incluindo arranjos flexíveis de abastecimento, construindo folga organizacional, fazendo uso de reengenharia de hierarquias vinculadas às regras e adotando processos de inovação aberta (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Envolve a aprendizagem que é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam realizadas melhor e mais rapidamente, e também, identificar novas oportunidades de produção, envolvendo habilidades organizacionais e individuais. Requer códigos comuns de comunicação e procedimentos de busca coordenados, e o conhecimento organizacional gerado por essa atividade reside em novos padrões de atividade, rotinas ou em uma nova lógica de organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Sempre que uma nova oportunidade, seja ela tecnológica ou de mercado, é percebida, ela deve ser abordada através de novos produtos, processos ou serviços, e isso quase sempre requer investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização (TEECE, 2007). As capacidades dinâmicas como um processo de gestão coordenativa abrem a porta para o potencial de aprendizagem interorganizacional por meio de colaborações e parcerias que podem ser um veículo para a nova aprendizagem interorganizacional, que ajuda as empresas a reconhecerem rotinas disfuncionais e impedindo pontos cegos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nesse contexto, é de suma importância a influência da hierarquia na tomada de decisões, para que as oportunidades sejam devidamente aproveitadas, e uma importante classe de capacidades dinâmicas emerge em torno da capacidade de um gerente para substituir certas características disfuncionais de regras de decisões estabelecidas e processos de alocação de recursos. A posição da gerência em relação à análise de riscos e a forma como uma nova oportunidade é apreendida, provavelmente dependerá da qualidade das rotinas da empresa, das regras de decisão, das estratégias e da liderança em torno da avaliação de novas oportunidades de investimento. Situação que valoriza o conhecimento dentro da empresa, que caracteriza a especialização pessoal e torna-se desafiadora. A análise de investimentos em recursos tangíveis pode ser modelada com mais precisão, mas é diferenciado em se tratando de recursos intangíveis, baseados na

coespecialização. As habilidades tácitas de tomada de decisão assumem grande importância nesse contexto, não importando o quanto o trabalho analítico é feito (TEECE, 2007).

**Microfundamentos**: Algumas competências devem existir nas empresas para o desenvolvimento da apreensão:

*Seleção de arquiteturas de produtos e modelos de negócios*: É uma arte complexa selecionar, ajustar e/ou melhorar o modelo de negócio, pois o sucesso exige que ele seja astutamente elaborado, e isso inclui escolhas tecnológicas, segmentos de mercado a serem direcionados, termos financeiros (vendas versus leasing), escolhas em relação a estratégias de vendas (combinadas versus desagregadas), joint ventures versus licenciamento versus abordagem autônoma e etc. É fundamental para capacidades dinâmicas a possibilidade que uma empresa tem de criar, ajustar, aperfeiçoar e, se necessário, substituir modelos de negócios, pois esses precisam ter uma estrutura estratégica diferenciada e difícil de imitar, o que é mais eficaz e eficiente. São bons modelos de negócios aqueles que conseguem estrutura de custos vantajosa e geram proposta de valor aceitáveis para os clientes (TEECE, 2007).

*Seleção de limites corporativos*: O estabelecimento correto de limites corporativos, principalmente em regimes de rápido progresso tecnológico, é importante e pode ser visto como um elemento de obtenção de modelo de negócios correto. Atitudes das empresas como dissipar os preconceitos contra a tecnologia de fora, aprimorar sua capacidade de absorção através de atividades de aprendizagem e acumulação de habilidades, assim como arranjos de alianças para ativamente aprender e atualizar habilidades relevantes, contribuem favoravelmente para a adaptação dos limites corporativos para cada grande inovação (TEECE, 2007).

*Gerenciamento de complementos e plataformas*: pode-se destacar a importância da coespecialização e o papel dos ativos complementares como reconhecidos no processo de inovação. Os complementos geralmente se assemelham ao que pode ser pensado como plataformas, nas quais existem decisões de entradas e limites, e o proprietário precisa de produtos complementares a serem fornecidos por outros, particularmente quando há pouca ou nenhuma habilidade relevante para desenvolvê-los. Promover a inovação e a entrada pelos fornecedores de produtos complementares pode exigir que o gerente da plataforma não forneça certos complementos. Quando a interface entre os complementadores e

a plataforma evolue, as regras de decisão se tornam mais complexas. O proprietário e os complementos também precisam considerar se a plataforma precisa ser aberta e se as ferramentas e outros incentivos devem ser fornecidos para estimular o investimento pelos complementadores (TEECE, 2007).

*Evitando tendências, ilusão, decepção e arrogância:* As propensões em relação a erros na tomada de decisões gerenciais não são incomuns, principalmente em grandes organizações, e suas causas podem incluir otimismo excessivo, aversão à perda, erros de isolamento, decepção estratégica e persistência do programa.

As empresas podem implementar procedimentos para suportar o desvio, o delírio, a decepção e a arrogância, e superar vieses de tomada de decisão nas configurações corporativas, o que ainda não é uma habilidade presente, mas que pode tornar-se uma vantagem competitiva. A abordagem cognitiva sofisticada e disciplinada é essencial, além de também criar um ambiente no qual os envolvidos na tomada de decisão sintam-se a vontade para oferecer opiniões honestas e analisar dados objetivos (históricos) para escapar do pensamento fechado, criando assim neutralidade na avaliação de investimentos.

Outro aspecto importante é a análise de ativos mortos, quando a empresa tem a oportunidade de abandonar certas rotinas, restrições e oportunidades de ações de proteção indesejáveis dentro da empresa. A ação e comunicação da alta gerência tem um papel crítico a desempenhar para conquistar lealdade e compromisso, e alcançar a adesão à inovação e à eficiência como objetivos importantes da organização, o que pode trazer um diferencial significativo (TEECE, 2007).

### 2.2.1.3 Reconfiguração

A vigilância constante dos mercados e das tecnologias e a vontade de adotar melhores práticas desenvolve a capacidade de perceber a necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da empresa e realizar a necessária transformação interna e externa. A capacidade de reconfigurar e transformar é uma habilidade organizacional que pode ser aprendida, de forma que a descentralização e a autonomia auxiliam ao processo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As rotinas estão presentes nas empresas e ajudam a manter a continuidade, até que haja uma

mudança no ambiente, e alterá-las torna-se dispendioso, então geralmente modificações dificilmente são aceitas de imediato.

Se a empresa tem uma cultura interna moldada a aceitar altos níveis de mudança, causará menor ansiedade a qualquer alteração nas rotinas, e ela poderá ser gradual ou em etapas. A inovação pode ser também incremental, ou radical, quando há a necessidade de renovação e criação de uma estrutura inteiramente nova, dentro da qual um conjunto de estruturas e procedimentos diferentes é estabelecido (TEECE, 2007).

A tendência a limitar seus novos investimentos a inovações que estão próximas à base de ativos existentes é comum em empresas já estabelecidas, pois tendem a explorar ativos tecnológicos e organizacionais já existentes, e isso torna difícil para essas empresas propor possíveis inovações radicais. A questão da hierarquia também é ponto importante na possibilidade de reconfiguração da empresa, pois gerenciar muitas camadas de organização tende a criar rigidez e desabilita a capacidade de resposta do cliente e tecnológica. E para sustentar as capacidades dinâmicas, a descentralização deve ser favorecida porque traz a alta administração mais próxima das novas tecnologias, do cliente e do mercado (TEECE, 2007).

Para manter capacidades dinâmicas são necessárias habilidades de liderança, orquestrando ativos semi-contínuos e renovação corporativa, incluindo o redesenho de rotinas. Os esforços são contínuos para construir, manter, e ajustar a complementaridade de ofertas, sistemas, rotinas e estruturas de produtos, nos quais o antigo e novo devem se complementar. A orquestração de ativos periódica, se não contínua, envolvendo o alinhamento, o realinhamento e a reafetação de ativos, é necessária para minimizar os conflitos internos e maximizar as complementaridades e o intercâmbio produtivo dentro da empresa (TEECE, 2007).

**Microfundamentos**: A reconfiguração requer algumas premissas para desenvolver-se nas empresas:

*Alcançando descentralização e quase decomposição*: para que as empresas respondam continuamente aos clientes e às novas tecnologias é preciso ter um alto grau de descentralização, pois assim, diferentes gerentes observam diferentes informações e controlam decisões de forma diversificada, mas não há necessidade de comunicação para um único tomador de decisões central. Conforme as empresas se expandem, a descentralização deve ocorrer, caso contrário, a flexibilidade e a

capacidade de resposta diminuirá. Outra medida a ser adotada é a forma multidivisional, que envolve a decomposição e a devolução dos direitos de decisão a centros quase independentes, o que responsabiliza as decisões gerenciais para que o reconhecimento das oportunidades e ameaças possa prosseguir de forma mais completa e objetiva. Em contrapartida, alcançar a descentralização pode comprometer a capacidade da organização de alcançar a integração, no entanto há mais benefícios do que danos na descentralização. Pode haver a implementação de um estilo colaborativo de gerenciamento e outros fóruns de integração, e até mesmo controles financeiros apertados e sistemas de recompensas para diminuir a tensão da descentralização.

Um importante microfundamento de capacidades é denominado de quase decomposição, que é alcançado quando consegue-se ter uma autonomia considerável para tomar decisões rapidamente, mas permanece conectado a atividades que devem ser coordenadas (TEECE, 2007).

*Gerenciando coespecialização:* a inovação complementar e os recursos complementares são de grande importância, principalmente nas indústrias em que a inovação pode ser caracterizada como cumulativa e/ou quando as plataformas da indústria existem ou são necessárias. A capacidade dinâmica da administração de desenvolver a capacidade de identificar, desenvolver e utilizar em combinação recursos especializados e coespecializados, construídos ou comprados, nem sempre está presente nas configurações corporativas. A combinação de recursos coespecializados para que a inovação sistêmica continue, pode ocorrer tanto na inovação como na reconfiguração e empresários e gerentes podem criar um valor especial ao combinar ativos coespecializados dentro da empresa (TEECE, 2007).

*Aprendizagem, gerenciamento de conhecimento e governança corporativa:* diante da importância dos ativos intangíveis para o sucesso das empresas, as estruturas de governança e incentivo destinadas a permitir a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos, tornam-se fundamentais. Entre os muitos tipos de aprendizados podemos citar: experiencial, indireto, individual e organizacional, e para detectar possibilidades é necessário aprender sobre o meio-ambiente e sobre novas capacidades tecnológicas, inclusive através de P&D pode-se promover essa aprendizagem. Também é importante a combinação de know-how dentro da empresa e entre a empresa e organizações externas, como outras empresas, universidades, sempre com cuidado à proteção de know-how, segredos comerciais e

outros direitos de propriedade intelectual. A terceirização da produção e a proliferação de atividades de desenvolvimento conjunto também criam requisitos para que as empresas desenvolvam procedimentos de governança para monitorar a transferência de tecnologia e propriedade intelectual. A necessidade contínua de modificar ofertas de produtos, modelos de negócios, limites corporativos e estruturas organizacionais, demandam questões de governança associadas à capacidade empresarial de alcançar combinações e reconfigurações de ativos. Outro ponto importante que faz parte da governança, é a questão de alinhamento de incentivos, na qual a separação da propriedade do controle cria problemas de alinhamento de interesses, particularmente em torno da remuneração da administração e da alocação de benefícios corporativos, e um ponto que deve-se ter atenção é evitar o uso de ativos corporativos para fins privados. Ainda, a governança corporativa pode analisar se a equipe de gerenciamento superior é suficientemente dinâmica e se demonstra sensação fraca para aproveitar as capacidades de reconfiguração, então deve ser substituída, evitando a dilapidação estratégica (TEECE, 2007).

O quadro 1 apresenta um resumo das capacidades dinâmicas, seus elementos e microfundamentos, baseado no estudo de TEECE (2007).

Quadro 1 – Resumo das Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos

Capacidades Dinâmicas	Dimensões das CDs	Microfundamentos
É a capacidade de perceber, apreender e reconfigurar competências internas e externas em ambientes de rápida mudança.	<b>PERCEBER</b> Identificar e dar forma às oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação cognitiva e criativa;</li> <li>- Atividades de pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>- Acesso à informação;</li> <li>- Conhecimento específico;</li> <li>- Interpretar a informação;</li> <li>- Aprendizagem;</li> <li>- Inovação aberta;</li> <li>- Informações do contexto ambiental;</li> <li>§- Coleta e filtragem de informações;</li> <li>- Acumulação de experiências.</li> </ul>
	<b>APREENDER</b> Integração das oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de arquiteturas de produtos e modelos de negócios;</li> <li>- Seleção de limites corporativos;</li> <li>- Gerenciando complementos e plataformas;</li> </ul>

		- Evitando tendências, ilusão, decepção e arrogância.
	<b>RECONFIGURAR</b> Transformar a habilidade organizacional.	- Alcançar descentralização e quase decomposição; - Gerenciando coespecialização; - Aprendizagem, gerenciamento de conhecimento e governança corporativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Teece (2007).

### 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

De uma forma geral, a vantagem competitiva das empresas baseia-se em processos distintivos (formas de coordenação e combinação), moldados pelas posições de ativos da empresa (como o portfólio de ativos de conhecimento difíceis de negociar e ativos complementares), e os caminhos de evolução que adotou ou herdou. As dependências do caminho têm uma importância ampliada, quando existem condições de rendimentos crescentes. Se, e como, a vantagem competitiva de uma empresa é corroída, depende da estabilidade da demanda do mercado e da facilidade de replicabilidade (expansão interna) e imitabilidade (replicação por concorrentes). A criação de riqueza privada em regimes de rápida mudança tecnológica depende, em grande medida, de aprimoramento dos processos internos tecnológicos, organizacionais e gerenciais na empresa. Identificar novas oportunidades e organizar de forma eficaz e eficiente para entendê-las e aplicá-las é fundamental para a criação de riqueza privada. É parte da estratégia, se envolver em uma conduta comercial que mantenha os concorrentes fora de equilíbrio, pois eleva os custos dos rivais e exclui os novos participantes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas são moldadas para permitir variáveis dentro e fora da empresa, incluindo as percepções e motivações dos gestores. Essas capacidades são processos organizacionais que alteram o estoque de recursos para se perceber, apreender e reconfigurar recursos. E para ter uma vantagem competitiva persistente, as empresas devem continuar a investir e atualizar seus

recursos para criar novas alternativas de crescimento estratégico (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A presença das capacidades dinâmicas em uma empresa reflete em processos que podem alterar as posições atuais, levando a um efeito sobre o desempenho da empresa e a vantagem competitiva, bem como para novas posições e caminhos. Existem casos em que uma empresa pode não usar uma capacidade dinâmica que possui, ela pode ter uma má habilidade técnica e, mesmo com alta aptidão técnica, uma capacidade dinâmica ainda pode não levar a um alto desempenho da empresa em termos de evolução (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

Desta forma, o papel das capacidades dinâmicas é impactar sobre a base de recursos existentes da empresa de forma a transformá-lo, criando novo pacote ou configuração de recursos para que a empresa possa sustentar ou aumentar sua vantagem competitiva. O valor das capacidades dinâmicas está em criar um novo conjunto de recursos valiosos, e se ela não resultar nisso, deve permitir à empresa manter ou aumentar sua vantagem competitiva sustentável, ou então essa capacidade dinâmica de fato não é valiosa (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Apesar de algumas capacidades dinâmicas parecerem modestas, alcançar uma cooperação interna eficaz não é uma realização trivial, pois requer bons alinhamentos de incentivos e metas compartilhadas com toda a organização. Não é apenas uma questão de encontrar e implementar boas rotinas de integração, embora seja indubitavelmente parte disso. Particularmente nas hierarquias, alcançar a integração funcional é uma grande realização organizacional, e exige que a gestão e o empreendedorismo, persistentes e astutos, sejam bem sucedidos, e cada fonte de capacidades dinâmicas pode ser uma base independente de vantagem competitiva sustentável (AUGIER; TEECE, 2006).

A forma como os gerentes orquestram os ativos da empresa, isto é, como eles percebem, apreendem e reconfiguram, afeta significativamente o sucesso da empresa (SIRMON; HITT, 2009). E o que é mais importante, as capacidades dinâmicas estão preocupadas com questões estratégicas relacionadas ao desempenho da empresa, que em grande parte falta na pesquisa sobre gerenciamento de mudanças, mesmo que ainda precisem de abordagens estratégicas para a realização de tais mudanças (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

A definição de capacidades dinâmicas como um padrão de atividade coletiva e estável através da qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na busca de uma eficácia melhorada, é defendida por Zolo e Winter (2002). Essas rotinas têm efeitos diferentes na geração e apropriação de rendas, dependendo do ritmo de mudança no ambiente, e rotinas operacionais eficazes são sempre uma necessidade, além de se tornarem também, como rotinas operacionais superiores, uma fonte de vantagem. Em um ambiente relativamente estático, um único episódio de aprendizagem pode ser suficiente para dotar uma organização com rotinas operacionais adequadas, ou mesmo uma fonte de vantagem por um período prolongado, quando as melhorias incrementais podem ser realizadas através da acumulação tácita de experiências e atos de criatividade esporádicos. Os recursos dinâmicos são desnecessários e se desenvolvidos podem ser muito caros para manter. Mas em um contexto em que as condições tecnológicas, regulatórias e competitivas estão sujeitas a mudanças rápidas, a persistências nas mesmas rotinas operacionais torna-se perigosa (ZOLO; WINTER, 2002).

Muitas empresas de alta tecnologia parecem ter seguido uma estratégia baseada em recursos para acumular valiosos ativos tecnológicos, muitas vezes protegidos por uma postura agressiva de propriedade intelectual. No entanto, essa estratégia muitas vezes não é suficiente para suportar uma vantagem competitiva significativa. Os vencedores no mercado global são empresas que podem demonstrar uma capacidade de resposta oportuna e inovação de produtos de forma rápida e flexível, junto a capacidade de gestão para efetivamente coordenar e realocar as competências internas e externas. Observou-se então que as empresas podem acumular um grande estoque de valiosos ativos de tecnologia e ainda assim não têm muitas capacidades que sejam úteis. As capacidades de obter novas formas de vantagem competitiva são denominadas capacidades dinâmicas, identificando as bases sobre as quais podem ser construídas, mantidas e aprimoradas, vantagens distintas e difíceis de replicar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Observa-se que em ambientes competitivos, as necessidades dos consumidores, as oportunidades tecnológicas e a atividade dos concorrentes estão constantemente em um estado de fluxo, o que abre oportunidades tanto para recém-chegados quanto para titulares, colocando os fluxos de lucro das empresas em risco

(TEECE, 2007). Os processos internos que uma empresa utiliza são o foco da abordagem das capacidades, assim como eles são implantados e como vão evoluir, tendo o benefício de indicar que a vantagem competitiva não é apenas uma função de como se joga o jogo, mas sim uma função dos ativos com os quais se tem que jogar e como esses ativos podem ser implantados e replantados em um mercado em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A excelência nas capacidades de orquestração engloba a capacidade de uma empresa de inovar com sucesso e capturar valor suficiente para oferecer um desempenho financeiro superior e de longo prazo e, embora o desempenho de longo prazo da empresa seja determinado, em alguma medida, pelo modo como o ambiente empresarial (externo) recompensa seu patrimônio, o desenvolvimento e o exercício de capacidades dinâmicas (internas) estão no centro do sucesso empresarial. A ambição da estrutura de capacidades dinâmicas é explicar as fontes de vantagem competitiva no nível da empresa ao longo do tempo e fornecer orientação aos gerentes para evitar a condição de lucro que resulta quando empresas homogêneas competem em mercados perfeitamente competitivos (TEECE, 2007).

Para que a empresa se sustente a longo prazo, a percepção, apreensão e reconfiguração são essenciais, e o engajamento dessas três capacidades é contínuo ou semicontínuo, mas não necessariamente sequencial. As capacidades dinâmicas podem ser separadas analiticamente da formulação da estratégia, mas devem ser congruentes com a direção estratégica que emerge do processo estratégico. Uma estratégia consistente, coerente e complacente com a inovação é tão vital quanto as capacidades dinâmicas para obter vantagens competitivas. Assim, enquanto a estratégia e as capacidades podem ser separadas analiticamente, como uma questão prática, elas precisam ser desenvolvidas e implementadas juntas. Enquanto rotinas e processos são componentes vitais das capacidades dinâmicas, as capacidades fortes nunca são inteiramente baseadas em rotinas ou regras, e uma das razões é que as rotinas tendem a mudar de forma morosa. Os bons gerentes pensam criativamente, atuam de forma empresarial e, se necessário, substituem as rotinas. Desta forma, o papel dos gerentes é fundamental em capacidades dinâmicas, pois eles ajudam a estabelecer prioridades e permitem a coerência entre estratégia, estrutura e ambiente empresarial (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

## 2.4 ESTUDOS ATUAIS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS

Desde o estudo seminal de Teece et al., 1997, são praticamente 20 anos de pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas, que possuem uma amplitude de tópicos em que as oportunidades de avançar em pesquisas vêm de muitas direções. Assim, os estudiosos com uma grande variedade de interesses, competências de investigações, abordagens metodológicas e formação disciplinar, foram atraídos para esse assunto (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009). Nesse tempo procurou-se estudar a aplicação das capacidades dinâmicas dentro das empresas e como tal processo se desenvolve.

As capacidades dinâmicas também foram observadas na relação com antecedentes e facilitadores de agilidade da cadeia de suprimentos e seus efeitos sobre o desempenho, através do estudo de Blome et al. (2013), fornecendo maior compreensão do papel da agilidade da cadeia de suprimentos como uma capacidade dinâmica, e destacando seu efeito mediador na relação da agilidade da cadeia de suprimentos e desempenho operacional. Este estudo apresenta limitações, e pode ser ampliado pela incorporação de dados secundários para analisar efeitos globais, e ainda pelos efeitos de interação de agilidade, adaptabilidade e alinhamento sobre o desempenho corporativo.

A aplicação do quadro das capacidades dinâmicas para explorar a gestão do capital humano, com particular ênfase para o processo de "acqui-hiring" (aquisição de talentos), que é a aquisição de pequenas empresas principalmente para ter acesso aos seus empregados, foi estudado por Chatterji e Patro (2014). Embora essa tendência tenha recebido considerável atenção de profissionais, os estudiosos não têm sistematicamente explorado essas aquisições ou explicado como elas se encaixam na estratégia corporativa das adquirentes, empresas de tecnologia, principalmente no Vale do Silício. Especificamente apresenta-se "acqui-hiring" como um exemplo de orquestração de ativo, uma importante capacidade dinâmica incorporada na gestão de topo e implementada na gestão do capital humano. Esse estudo recomenda que os estudiosos da gestão estratégica apliquem os quadros teóricos para entender melhor o porquê as empresas buscam essas ofertas e qual o impacto provável sobre o desempenho. Enquanto alguns dados quantitativos sistemáticos estão disponíveis para pesquisadores, também vê-se promessa considerável nas agendas de pesquisas qualitativas em "acqui-hiring".

Através do estudo de Kleinbaum et al. (2014), analisou-se a capacidade de resposta de redes intra-organizacionais e suas implicações para as capacidades dinâmicas, quando a estrutura organizacional formal é alterada (reorganização), ou quando os indivíduos direcionados realizam mudanças no trabalho, ocasionando uma remodelação rápida em suas redes, e essa análise pode influenciar a implementação de diferentes capacidades. Esse estudo abriu a possibilidade para pesquisas posteriores analisando os antecedentes ao nível da empresa de resposta da rede e suas consequências.

As organizações hoje, desejam estratégias que as coloquem nas fronteiras da inovação no serviço, e Kim et al. (2015) forneceu uma nova estrutura de pesquisa que incorporou recursos e capacidades e como eles afetam os elementos de inovação de serviços. Esse estudo se esforça para fazer progressos sobre a forma como as capacidades dinâmicas podem ser integradas com a literatura de RBV em inovação de serviços, no entanto, ainda existem algumas questões que devem ser respondidas no contexto da inovação de serviços, usando o quadro de investigação disponibilizado no estudo, e que podem ser abordadas em pesquisas futuras.

A explicação mais completa da aprendizagem, sua relação com a inovação e seu efeito conjunto sobre a internacionalização precoce foi objeto de estudo de Weerawardena et al. (2015), quando os resultados sugerem que a aprendizagem de mercado é apenas uma fonte de aprendizagem organizacional que opera em um sistema complexo de capacidades junto a inovação, fornecendo pré-requisitos para a realização dos objetivos da empresa. O quadro de subsistemas organizacionais criado através desse estudo facilita examinar a complexa interação desses recursos para a inovação e, posteriormente, à internacionalização precoce, podendo ser utilizado para pesquisas futuras.

Com base na visão da capacidade dinâmica e nos dados de uma pesquisa em 228 empresas, o estudo de Wilden e Gudergan (2015), propõe um modelo de como a utilização frequente das capacidades dinâmicas, avaliada através de seus processos subjacentes de detecção e reconfiguração, relaciona-se com o marketing e as capacidades tecnológicas, bem como com o mercado, e como a turbulência tecnológica e concorrente pode afetar essas relações. Devido às dificuldades associadas à medição das capacidades dinâmicas e seus efeitos, a maioria das pesquisas permaneceu em grande parte teórica; a pesquisa empírica que foi publicada pelos autores, costuma lidar com a evolução das capacidades dinâmicas

ou oferece informações de estudo de caso. Pouca pesquisa empírica examinou a associação de capacidades dinâmicas com capacidades de marketing e tecnológicas.

A relação entre experiência de negócios em parcerias intersetoriais e a co-criação do que se refere como capacidades dinâmicas para a orientação de stakeholders, foi estudado por Dentoni et al. (2016). Esse estudo argumenta que a co-criação de capacidades dinâmicas para orientação de stakeholders é crucial para as parcerias intersetoriais, com intuito de criar impacto social, como organizações orientadas de stakeholders são mais adequadas para lidar com problemas que são grandes, confusos e complexos. As descobertas desse estudo abrem questões importantes para a discussão e para futuras pesquisas sobre o impacto das parcerias intersetoriais em um contexto de grandes e complexos problemas. A verificação da diminuição de capacidades dinâmicas para a orientação das partes interessadas ao longo do tempo pode ser perigosa: as organizações que perdem a capacidade de avaliar o ambiente externo às suas redes intencionais são expostas à riscos, especialmente em tempos turbulentos, quando futuros estudos são necessários para expandir e analisar essa discussão.

O sucesso na diplomacia corporativa (capacidade de encantar stakeholders externos), requer um complexo conjunto de rotinas aparentemente incompatíveis, e processos que, juntos, constituem uma capacidade dinâmica. O estudo de Henisz (2016), traça paralelos explícitos entre o ambiente tecnológico em que a teoria das capacidades dinâmicas se desenvolveu pela primeira vez e para o ambiente dos stakeholders, onde as empresas devem perceber oportunidades e ameaças que emanam do ambiente externo dos stakeholders em vários países, setores e domínios. A fim de aproveitar essas oportunidades ou evitar ameaças, a organização deve realmente se envolver com stakeholders de uma forma percebida como genuína e solidária, e implementar iniciativas que abordam os seus temas de interesse. A extensão da aplicação de capacidades dinâmicas à diplomacia corporativa concentrará atenção nas capacidades das empresas multinacionais de aproveitar a trajetória das mudanças políticas e sociais de forma a construir fluxos de renda e bem-estar social.

O estudo de Alves et al., (2017), ofereceu um modelo de avaliação empírica que testa as capacidades dinâmicas das empresas e, portanto, explica melhor as fontes de vantagem competitiva da empresa ao longo do tempo. Esse modelo

descobre convergências importantes que sustentam empiricamente as afirmações teóricas do quadro de capacidades dinâmicas proposto por Teece et al. (1997). Esse estudo ainda indica estudos futuros explorando se a configuração de capacidades e sua importância relativa para a inovação podem mudar em todos os setores, pois esse modelo foi conduzido usando empresas brasileiras, que apresentam características industriais e dinâmicas peculiares, podendo ser replicado em outros contextos industriais e organizacionais, obtendo resultados diferentes, além de novos conhecimentos.

Os efeitos da diversidade de gênero sobre capacidades dinâmicas em microempresas foi estudado por Bogodistov et al. (2017), considerando o gênero de gerentes e funcionários em 124 microempresas ucranianas do setor de turismo, examinando como o gênero de um gerente afeta as capacidades de detecção da empresa e como a composição do quadro de funcionários afeta as capacidades de apreensão e reconfiguração. Esse estudo contribuiu para o avanço da pesquisa sobre a diversidade de gênero e seu impacto sobre as capacidades da empresa, e ilustra sua relevância para práticas de contratação em microempresas, abrindo ainda lacunas que podem ser amplamente pesquisadas.

Com o objetivo de compreender a relação entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das organizações, por meio da análise da trajetória organizacional e das mudanças estratégicas ocorridas ao longo de sua história em âmbito doméstico e internacional, Kretschmer (2017), realizou um estudo de caso múltiplo com duas empresas brasileiras do setor de Tecnologia de Informação. Os resultados sustentam que, o amplo histórico de atuação e o crescimento das organizações estudadas foi estruturado por meio de seus ativos e recursos idiossincráticos, de uma estratégia adequada e da capacidade de se adaptar e reconfigurar constantemente, de acordo com as mudanças e os novos desafios competitivos. Esse estudo traz a possibilidade de análises mais aprofundadas por meio de análises quantitativas aliadas a abordagem qualitativa, podendo subsidiar outras formas de visualizar as capacidades dinâmicas e sua relação com a competitividade, trazendo outros olhares e elementos para estruturar a averiguação, assim como abordar em outras empresas de diferentes portes e/ou estruturas, também pode agregar e trazer contribuições distintas para contrapor os achados a respeito das capacidades dinâmicas.

Os estudos apresentados mostram a amplitude que o assunto ‘capacidades dinâmicas’ tem, e com enfoques diversos: orientação de stakeholders em parcerias intersetoriais, agilidade nas cadeias de suprimentos, diversidade de gênero de gerentes, *acqui-hiring* (aquisição de talentos) na estratégia corporativa, inovação de serviços, marketing e capacidades tecnológicas, nos quais todos contribuem para o desenvolvimento da teoria, e trazem possibilidades de novas pesquisas para complementar os resultados.

Esses estudos demonstram de forma positiva a presença de capacidades dinâmicas em ambientes diversos, inclusive em ambientes menos voláteis, como na área de turismo, a qual contribuiu sobre a diversidade de gênero e seu impacto sobre as capacidades da empresa. Essas pesquisas demonstram como as capacidades dinâmicas estão relacionadas ao capital humano, e nas pequenas e médias empresas o capital humano tem a representação principal na figura do gestor, que normalmente é o sócio.

A relação da empresa com seu ecossistema é muito presente na teoria, e esses estudos comprovam essa relação, assim como as associações de capacidades dinâmicas com outras capacidades como o Marketing e tecnologias. A importância de estudos de casos, que trazem a análise da trajetória organizacional e das mudanças estratégicas, sustentam a teoria, em que o amplo histórico de atuação e o crescimento das organizações foram estruturados pela operacionalização de capacidades dinâmicas.

São estudos recentes, que demonstram que mesmo após 20 anos de pesquisas sobre esse assunto, ele ainda apresenta muitas oportunidades de pesquisa. É um tema que ainda está em desenvolvimento, e diante disso, traz inúmeras possibilidades de contribuição para sua evolução, com a necessidade de ampliação de análises para compreender a manifestação de capacidades dinâmicas em vários contextos, desde setores mais dinâmicos em relação a inovações, ou outros, mais estáveis, com tecnologia consolidada.

## 2.5 MODELO DE PESQUISA

Este estudo propõe alguns objetivos que podem ser melhor visualizados através do modelo de pesquisa proposto, o que demonstra a relação entre os principais conceitos abordados. Através da compreensão das capacidades e os

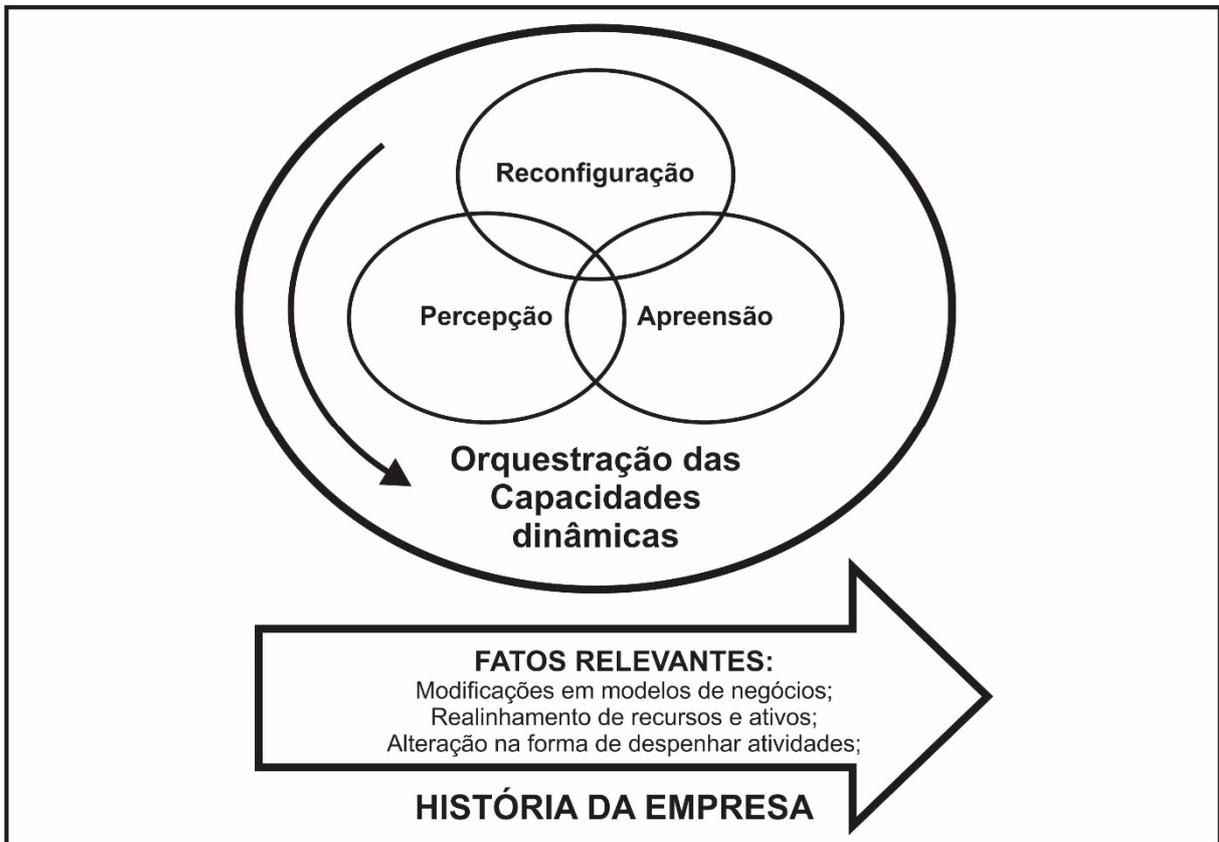
microfundamentos que compõem as capacidades dinâmicas, e ao entender como elas acontecem dentro das organizações, e compreendendo a trajetória que elas construíram ao longo da sua história, pode-se analisar a orquestração dessas capacidades dinâmicas.

A percepção, apreensão e reconfiguração são essenciais para que a empresa se sustente a longo prazo à medida que os clientes, concorrentes e tecnologias mudam, quando o envolvimento dessas capacidades é contínuo ou semicontínuo. A capacidade de um dirigente e da equipe de gerenciamento superior para perceber um desenvolvimento ou tendência chave e, em seguida apreender essa tendência para reconfigurar o caminho à frente, é fundamental para as capacidades dinâmicas da empresa. Entretanto, os valores, a cultura e a capacidade coletiva da organização para implementar rapidamente um novo modelo comercial ou outras mudanças necessárias também fazem parte integrante da força ou fraqueza das capacidades dinâmicas da empresa (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Fundamentando-se pelo histórico da organização, o modelo de pesquisa deste estudo segue identificando fatos relevantes através da linha do tempo desta organização, envolvendo modelo de negócio, realinhamento de recursos e ativos, ou alteração na forma de desempenhar atividades, que possam ser analisadas, identificando momentos específicos de mudanças estratégicas. O objetivo é a análise de organizações inseridas em um ambiente menos volátil, com mais estabilidade.

A figura 2 apresenta o modelo de pesquisa elaborado para este estudo. Demonstra que quando a empresa tem uma adequada orquestração dos microfundamentos das capacidades de percepção, apreensão e reconfiguração ao longo da sua história, o resultado será alterações estratégicas significativas, que consolidam a empresa no mercado em que atua.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa organizacional é uma atividade central no desenvolvimento de uma teoria, pois habitualmente, os autores desenvolvem a teoria combinando observações de literatura anterior, senso comum e experiência, sendo a conexão íntima com a realidade empírica que permite o desenvolvimento de uma teoria testável, relevante e válida (EISENHARDT, 1989).

No planejamento de um estudo, os pesquisadores precisam pensar por meio das suposições da concepção filosófica que eles trazem ao estudo, da estratégia da investigação que está relacionada a essa concepção e dos métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que transformam a abordagem em prática (CRESWELL, 2010).

Este estudo visa identificar e analisar como as empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas ao longo da história, para ampliar o entendimento sobre as capacidades dinâmicas e contribuir com a teoria, evidenciando como essas capacidades estão diretamente relacionadas com as atividades estratégicas das organizações e como podem ser vantajosas para a evolução empresarial. Este capítulo demonstra os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, e assim são definidos o método, os participantes, as técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A identificação do problema e objetivos da pesquisa é fundamental para iniciar um estudo, pois a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada (YIN, 2001). Após análises de alguns temas relevantes, constatou-se a relevância de estudos com o tema 'capacidades dinâmicas'. A base do estudo são os artigos seminais de Teece (1997 e 2007), mas verificou-se a necessidade de um entendimento preliminar do tema de estratégias organizacionais, passando pela Visão Baseada em Recursos, para então analisar com profundidade as capacidades dinâmicas. Com essas análises preliminares do tema, constatou-se que havia estudos voltados ao tema, mas poucos identificam como as capacidades dinâmicas

são operacionalizadas, principalmente nas empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade, já que o foco da teoria, dirige-se a ambientes de alta volatilidade.

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar como as empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas ao longo da história, e dessa forma o método que, entende-se, seja mais indicado nessa problemática, é qualitativo. A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano, envolvendo questões e procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados, com finalização em um relatório de estrutura flexível. Esse tipo de investigação apoia uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010).

No campo da gestão estratégia, existem mais estudos quantitativos do que qualitativos, o que não é diferente quando o assunto é capacidades dinâmicas. Isso implica em descrição de processos organizacionais amplos, sem o aprofundamento dos microfundamentos detalhados de como tais capacidades são implantadas ou como elas funcionam. Como as pesquisas procuram diferenças para evidências de fenômenos idiossincráticos e intangíveis, pode-se questionar se os métodos quantitativos são particularmente apropriados, pois dificultam a coleta de dados longitudinais e envolvem geralmente amostras grandes estatisticamente válidas e variáveis que medem aspectos tangíveis e visíveis de um fenômeno. Assim, pode ser necessário sacrificar parte da generalidade da investigação quantitativa para uma atenção mais qualitativa aos detalhes, o que oportuniza a utilização de uma pluralidade de métodos. Estudos qualitativos de amostras menores provavelmente serão mais apropriados para entender a sutileza dos processos de criação e regeneração de recursos, pois para compreendê-los, em um contexto pré-concebido e como foram criados ou renovados na prática, requer investigações distintas, que obtenham dados qualitativos e de campo ricos e contextualizados (Ambrosini; Bowman, 2009).

Nos estudos de capacidades dinâmicas, as abordagens qualitativas são importantes, pois fornecem descrições detalhadas de quais processos estão

envolvidos, o papel do gerenciamento, a reconfiguração das capacidades dinâmicas e a interação com o ambiente. Quando os autores discutem metodologia, um ponto de consenso é sobre a necessidade de mais estudos longitudinais, sejam eles qualitativos ou quantitativos, objetivando fornecer insights sobre a prática de capacidades dinâmicas (EASTERBY-SMITH, LYLES; PETERAF, 2009).

Dentro das várias possibilidades que o método qualitativo proporciona para realizar os estudos, opta-se, nesse contexto, pelo estudo de caso, que é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (CRESWELL, 2010).

Este estudo tem como abordagem a pesquisa qualitativa descritiva, pois verificará o comportamento de uma teoria em um tipo de indústria que ainda não é estudada, utilizando o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em configurações únicas, e geralmente combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). A base para o estudo são empresas da indústria têxtil do Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, de pequeno e médio porte.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

A definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Em um estudo de caso são coletadas informações sobre cada indivíduo relevante, e vários exemplos desses indivíduos, ou casos, poderiam ser incluídos em um estudo de casos múltiplos. As proposições ainda seriam necessárias para ajudar na identificação das informações relevantes sobre esse(s) indivíduo(s), pois sem tais proposições, um pesquisador pode ficar tentado a coletar tudo, algo absolutamente impossível de fazer. Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exequíveis. O caso também pode ser algum evento ou entidade que é menos definido do que um único indivíduo (YIN, 2001).

A pesquisa tem por objetivo compreender como as empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas. Dessa forma, a escolha da indústria têxtil como foco desta pesquisa deve-se ao fato de que nesse setor, grande parte das empresas são de pequeno porte, com processos estáveis e com objetivos mais ligados à produção e menos em conhecimento. Outro fato relevante é a expressividade da indústria têxtil na região do Alto Vale do Itajaí: são aproximadamente 1.100 empresas, responsáveis por 14 mil empregos (respectivamente 12% e 9% do Estado de Santa Catarina) (FIESC, 2017).

A seleção dos casos ocorreu pelas seguintes características: empresas que pertencem ao setor têxtil, que é considerado um setor de baixa volatilidade, empresas que estão há um bom tempo nesse mercado. Que tenham passado por mudanças significativas nos últimos anos, e que as pessoas entrevistadas tenham vivido essas mudanças. A unidade de análise da pesquisa são as empresas, escolhidas por conveniência, que se enquadram nessas características e que são acessíveis. A procura tem foco em organizações que apresentam uma história ampla de atuação no mercado têxtil, com diversas linhas de negócios e contínuas alterações estratégicas significativas.

No decorrer da história das empresas, foram identificados fatos relevantes, que são modificações em modelos de negócios, realinhamentos de recursos e ativos, alterações na forma de desempenhar atividades. Assim, ao se analisar esses fatos relevantes, pôde-se identificar como ocorreu a operacionalização das capacidades dinâmicas, pois é nesse momento que elas são operacionalizadas.

Uma vez escolhidas as empresas que se enquadravam nas características desejadas, foi realizado contato telefônico com um sócio de cada uma delas, para agendar a primeira entrevista e demonstrar os objetivos e a relevância do estudo, os motivos para a seleção da empresa e como seria feita a coleta de dados, verificando assim se a empresa aceitaria participar da pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Os passos para a coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como

do estabelecimento do protocolo para o registro das informações. Os procedimentos de coleta na pesquisa qualitativa envolvem quatro tipos básicos: observação, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais (CRESWELL, 2010). Optou-se neste estudo utilizar como fontes de dados, os documentos e entrevistas. Os documentos são constituídos informações internas das empresas, relatórios anuais, demonstrações financeiras, memorandos e até mesmo publicações externas que mencionem as empresas analisadas e a indústria têxtil, além das condições socioeconômicas do cenário de atuação. Esses documentos permitem obter uma visão das peculiaridades da empresa e de sua conjuntura interna em um dado momento, e também uma visão ampla em relação ao seu ambiente na indústria que atua.

Em um estudo de caso, a entrevista é a principal técnica de coleta de dados, na qual o pesquisador conduz entrevistas que envolvem questões não estruturadas e em geral, abertas, que se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010). Dessa forma, foram utilizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram inicialmente, com os sócios da empresa, para entender o histórico e identificar fatos relevantes. Após a constituição da linha do tempo da empresa, foram vistos e determinados quais fatos apresentavam maior relevância para a empresa.

Antes de entrar no campo, os pesquisadores qualitativos planejam sua abordagem ao registro de dados. A proposta deve identificar quês dados o pesquisador vai registrar e os procedimentos para o registro desses dados (CRESWELL, 2010). Utiliza-se um protocolo para o estudo de caso, que contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar esse instrumento, algo essencial ao utilizar um estudo de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir a pesquisa. O protocolo deve apresentar: uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos, questões e leituras importantes sobre o tópico); procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos); questões do estudo de caso (questões específicas que o pesquisador deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição desses dados e fontes em potencial); e um guia para o relatório do estudo de caso (resumo, formato de narrativa e especificação de

quaisquer informações bibliográficas e outras documentações). O protocolo também é muito importante, pois lembra ao pesquisador o tema do estudo de caso e força o pesquisador a antecipar problemas, incluindo o de como os relatórios do estudo de caso devem ser completados (YIN, 2001).

O roteiro de entrevistas deve ser formulado de maneira a orientar o pesquisador durante as entrevistas; deve ter validade científica, sendo submetido a especialistas que possam assegurar a clareza das perguntas e seguindo uma ordem lógica (KLEIN et al., 2015). Através de um roteiro semiestruturado de entrevistas, o objetivo do estudo é compreender a visão dos entrevistados quanto aos fatos ocorridos no histórico da empresa, e como eles articulam suas atividades, podendo averiguar as relações entre esses acontecimentos e as capacidades dinâmicas.

O protocolo de caso e o roteiro de entrevistas utilizados neste estudo foram desenvolvidos tendo como base o protocolo de caso e o roteiro de entrevistas utilizados no trabalho de Caroline Kretschmer (2017), adaptado logicamente à indústria têxtil. Após as devidas alterações no protocolo de entrevista, as questões foram submetidas ao Grupo de Pesquisas Global, para validar o roteiro. O protocolo do caso encontra-se no Apêndice A e o roteiro de pesquisa no Apêndice B.

O roteiro de entrevistas inicia com questões relacionadas à identificação das características da empresa e dos entrevistados. Em seguida foram abordadas questões relativas à compreensão da história da empresa e à identificação de fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória organizacional para delineamento das análises posteriores. Os fatos relevantes serão identificados como uma alteração organizacional drástica, que modifica modelos de negócio, realinha recursos e ativos, e altera formas de desempenhar as atividades. Esses fatos estão relacionados com a operacionalização das capacidades dinâmicas, e podem ser consequência ou até mesmo causa delas. As capacidades dinâmicas das empresas, sejam elas intencionais, ou não, podem ter sido operacionalizadas antes, durante e depois desses fatos. Após esse roteiro de mapeamento da história e dos fatos relevantes, seguem as questões relativas às capacidades dinâmicas ao longo da trajetória organizacional.

Em seguida foi aplicada a entrevista com um sócio de uma empresa, com o objetivo de verificar o nível de profundidade que a entrevista poderia chegar. O resultado foi satisfatório. Posteriormente foram detalhados esses fatos relevantes, oriundos de mudanças drásticas nas organizações, através de entrevistas com

peças que participaram ou possuíam ligação com esses fatos. Além dos sócios, colaboradores de diferentes áreas, que estavam presentes quando os fatos aconteceram, para verificar suas percepções a respeito dos efeitos, consequências e mudanças ocorridas a partir desses fatos. Assim, foi possível compreender a visão dos entrevistados quanto aos fatos ocorridos e como a empresa articula suas atividades para averiguar as relações entre os acontecimentos e as capacidades dinâmicas.

Foram realizadas dezoito entrevistas envolvendo dez entrevistados, sendo dez entrevistas na Empresa A (com cinco entrevistados) e oito entrevistas na Empresa B (com cinco entrevistados). O fato de as empresas envolvidas apresentarem menor porte, alguns participantes foram entrevistados em mais de uma oportunidade ao longo da coleta de dados. As entrevistas foram realizadas no período entre o dia 16 de fevereiro de 2018 e 04 de junho de 2018, e os dados relativos aos entrevistados e a cada entrevista efetuada encontra-se de forma resumida no Quadro 02.

Quadro 02 – Entrevistas

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado/Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Duração</b>
Empresa A	E01 – Sócio	20 anos	16/02/2018	19m
			13/03/2018	54m
			21/05/2018	36m
	E02 – Sócio	20 anos	21/05/2018	47m
			21/05/2018	58m
	E03 – Sócio	10 anos	04/05/2018	1h26
			21/05/2018	1h03
Entrevista em grupo (E01, E02 e E03)		04/05/2018	1h06	
E04 – Gerente de loja	10 anos	21/05/2018	35m	
E05 – Bordador	5 anos	21/05/2018	38m	
Empresa B	E01 – Sócio	38 anos	13/03/2018	1h12
			19/04/2018	57m
			22/05/2018	20m
	E02 – Sócio	38 anos	22/05/2018	51m
	E03 – Gerente Administrativo-financeira	20 anos	15/05/2018	1h52
			22/05/2018	30m
E04 – Encarregada de Costura	22 anos	15/05/2018	25m	
E05 – Gerente de	15 anos	04/06/2018	1h33	

	produção			
--	----------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados envolve extrair sentido das informações captadas, envolve preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, ir a fundo no processo de compreensão, representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo da coleta. Alguns passos são importantes para a análise: organizar e preparar, ler todos os dados, codificar, descrever, representar e por fim, interpretá-los (CRESWELL, 2010).

Existem diferentes técnicas que podem ser utilizadas na aplicação de pesquisas diferenciadas, mas a análise de conteúdo representa uma técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Todas as entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e posteriormente foram transcritas, compondo assim o *corpus* do material que foi agrupado no fim da coleta de dados. Realizou-se inferências de conhecimento desse corpus através da interpretação do pesquisador. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. (BARDIN, 2011). A estrutura completa dos dados coletados durante a pesquisa foi composta pelas entrevistas semiestruturadas, classificadas como dados primários, assim como os dados secundários, compostos por materiais coletados em sítios da internet de instituições relacionadas ao setor analisado. Uma vez coletados os dados, organizou-se a análise por meio da verificação de conteúdo, conduzida por três etapas: a pré-análise, na qual o material é organizado, sistematizando as ideias iniciais; a segunda é a exploração do material, momento em que definem-se as categorias e identificam-se as unidades de registro e unidades de contexto nos documentos,

quando possibilita ou não a riqueza de interpretações e inferências; e por fim, o tratamento dos resultados, etapa em que é feita a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, momento da intuição, análise reflexiva e crítica (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Na etapa da pré-análise, foram separados os materiais coletados em cada caso e organizados de acordo com o tipo de informação. Quanto às entrevistas, os áudios gerados nas dezoito entrevistas realizadas, foram transformados em arquivos através da sua transcrição, o que somou 292 páginas de pouco mais de 15 horas de entrevistas, cujas gravações foram devidamente autorizadas pelos entrevistados.

A criação de uma matriz de categorias de análises e a disposição das evidências dentro dessas categorias torna-se um ponto bastante importante dentro do processo de análise dos dados coletados (CRESWELL, 2010). Para a exploração do material foram estabelecidas categorias e organização dos conteúdos, partindo da identificação dos fatos relevantes ocorridos ao longo da história de cada empresa. Além disso, foi analisada a presença de capacidades dinâmicas nesses fatos, com base nas capacidades de perceber, apreender e reconfigurar, que delineiam as capacidades dinâmicas. Essas categorias de análises estão especificadas dentro do Apêndice A – Protocolo de caso (Parte 4 – Plano de análise do caso) assim como o detalhamento de sua composição.

A segunda etapa da análise de conteúdo caracterizou-se pela construção da linha do tempo da empresa, através da sua evolução histórica. A partir disso, foram selecionados os fatos relevantes que foram foco em análises através das entrevistas semiestruturadas. Assim, a análise começou pela descrição da história da empresa e da análise macro da presença e orquestração das capacidades dinâmicas no decorrer de sua trajetória, detalhando fatos relevantes que ocorreram nesse caminho. E em cada fato relevante selecionado, foi analisado como as empresas operacionalizaram os elementos das capacidades dinâmicas.

Na última etapa, os resultados obtidos foram analisados com base nas categorias de análise e nos elementos citados, nos quais cada caso foi analisado separadamente. Inicialmente foram observadas as manifestações das capacidades dinâmicas ao longo da história, seguindo pela descrição dos fatos relevantes e identificando os elementos das capacidades dinâmicas nesses acontecimentos. Após, foram identificadas semelhanças e diferenças entre os casos e uma condensação desses resultados.

### 3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo traz consigo uma construção completa e suas etapas foram rigorosamente detalhadas, de acordo com as normas que devem ser seguidas para a validade de uma pesquisa científica, e cada estratégia apresenta uma maneira diferente de se coletar e analisar provas empíricas, seguindo sua própria lógica, e apresentando vantagens e desvantagens. Na estratégia de pesquisa de estudo de caso, o pesquisador deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa, mas apresenta como limitador o fato de fornecer pouca base para se fazer uma generalização científica (Yin, 2001).

Ainda assim, os estudos de caso contribuem para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e a necessidade desses estudos surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2001).

Em relação à coleta de dados, as limitações referentes às entrevistas podem ser destacadas pela influência nas respostas que a presença do pesquisador pode causar, já que nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas, o que proporciona informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados (CRESWELL, 2010). Um estudo de caso pode ter diferentes aplicações, mas a mais importante é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos (YIN, 2001). Dessa forma, traz-se a necessidade do preparo do entrevistador, pois os procedimentos de coleta de dados nos estudos de casos, não seguem uma rotina, por mais orientado que ele esteja pelo seu roteiro de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de forma estruturada e trazem uma compreensão adequada das análises, que foram demonstrados de forma separada, em que cada empresa é detalhada, mostrando seu contexto histórico e as atividades desenvolvidas. Em seguida, apresenta-se a linha do tempo de cada caso e identificam-se alguns fatos relevantes que permitem visualizar a combinação das capacidades dinâmicas e demonstrar seus elementos. E finalmente, apresenta-se uma síntese e a construção dos elementos identificados nos casos, as relações e as comparações que surgiram das análises e as contribuições para as teorias tratadas.

### 4.1 APRESENTAÇÃO E PROCESSO HISTÓRICO DA EMPRESA “A”

A Empresa A é uma empresa familiar, que tem como atividade a produção de peças do vestuário. Possui três sócios, dos quais apenas um deles tem formação superior em Administração. O faturamento anual da empresa é de R\$ 2,9 milhões, possui vinte e quatro colaboradores diretos, trinta colaboradores indiretos, e tem como foco a venda no varejo e também por atacado. Conta com quatro lojas físicas localizadas em Rio do Sul e Ituporanga – Santa Catarina, e também atual no e-commerce.

As atividades da empresa iniciaram em 1998, quando os sócios resolveram mudar-se para a cidade de Rio do Sul - SC para empreender em um novo negócio, pois na cidade de origem deles, os recursos eram escassos. Iniciaram a produção em um pequeno espaço, pois desde o início a empresa procurou parcerias para o desenvolvimento do negócio. Logo conseguiram abrir uma loja no Fabricenter – shopping atacadista em Rio do Sul.

A empresa não tinha sede própria, por isso mudavam de endereço, tentando manter-se sempre às margens da BR 470, onde há mais fluxo de pessoas, com o intuito de divulgar a marca e os produtos. Devido a um trabalho exclusivo da marca que os representantes desenvolveram, a empresa resolveu focar mais no atacado. Iniciaram a construção de um galpão próprio para aumentar a produção. No decorrer do tempo viram que isso não foi a escolha certa e a empresa passou por dificuldades a ponto de quase declarar falência. A troca do galpão por matéria-prima

foi o que fez a empresa voltar a ter saúde financeira novamente, além da descoberta que o varejo era uma grande possibilidade de bons negócios.

Direcionaram a produção para produtos com acabamento diferenciado, pela empresa possuir máquinas de bordado e estampa. O varejo tornou-se um ponto forte da empresa, fazendo com que o planejamento se voltasse à abertura de lojas. Alguns projetos tiveram êxito, e outros, trouxeram experiências negativas. A oportunidade de adquirir uma empresa de bordados, trouxe a possibilidade de agilizar a produção para suprir a demanda de peças próprias. O e-commerce foi a implementação mais recente da empresa, pois é a tendência do mercado, com grandes perspectivas de crescimento.

Diante dos fatos e da história da Empresa A, estruturou-se a linha do tempo, conforme apresentado nas Figuras 2 e 3 a seguir:

Figura 2 – Linha do tempo da Empresa A



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 3 – Linha do tempo da Empresa A



Fonte: Elaborada pela autora

#### **4.1.1 Fatos Relevantes e Operacionalização das Capacidades Dinâmicas da Empresa A**

A história da Empresa A teve alguns momentos que marcaram mudanças estratégicas significativas, e através da análise conjunta entre sócios e entrevistador, os fatos que determinaram alterações significativas no modelo de negócio da empresa e que atenderam os requisitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. São eles:

2008 – Início do foco para o varejo

2013 – Aquisição da empresa de bordados

Esses fatos relevantes são detalhados a seguir.

##### **4.1.1.1 Primeiro Fato Relevante – Início do Foco Para o Varejo**

A mudança de foco nas vendas por atacado para vendas no varejo, ocorreu em 2008, de maneira informal e sem planejamento, porém tornou-se um momento muito importante dentro da história da empresa. Houve a construção de um galpão em 2006, quando a empresa apostava forte em vendas por atacado, que a deixou em uma situação financeira delicada. Associado a isso, a direção da empresa A colocou no mercado uma coleção com mostruário que continha grande variedade de produtos e montou uma grande equipe de vendas, mas o mercado não absorveu a coleção como era a expectativa.

Houve a oportunidade de trocar esse galpão por matéria-prima, dessa forma a empresa poderia produzir por aproximadamente dois anos. Mas ao mesmo tempo havia o apego ao galpão construído, relatado pelo Entrevistado 02 – Sócio: *“Ele construiu junto lá, ele acompanhava a obra dia a dia, tijolo por tijolo, então é aceitável né, mas aí a gente deu ponto final pra ele, não ó, tem que ir, não tem mais o que fazer, deixa a coisa acontecer, vamos tentar vender esse galpão e vamos pra BR de novo”*.

Voltaram às margens da BR 470, pois era importante ter um ponto de vendas em um local com grande fluxo de pessoas. O ponto de vendas era pequeno, e como era verão apostaram em vestidos. Instalaram propagandas em outdoor nas margens da BR e o resultado foi considerado positivo. Perceberam nesse momento que a venda a varejo com preços de fábrica era o que o cliente buscava, e começaram a

seguir mais forte o caminho do varejo, conforme relata o Entrevistado 02 – Sócio, *“a gente entendeu que estava mais fácil de vender pro varejo do que para o atacado naquele exato momento”*. Complementa o Entrevistado 03 – Sócio: *“a partir do momento que a gente viu que vender com o preço direto de fábrica encantava o cliente, a gente falou: cara isso pode ser uma grande sacada pra gente vender, vamos focar nisso. E daí a gente começou a focar nesse molde, preço direto de fábrica, atacado e varejo”*.

Começaram um trabalho voltado para o mercado, o que o cliente desejava, conforme relata o Entrevistado 03 – Sócio: *“a gente conversava muito com as vendedoras, ah tão pedindo isso, ah tão pedindo isso, mandavam foto pra gente, sabe. Ah não, pediram isso aqui, tem como fazer? Tem como fazer? E a gente sempre ouviu muito o que as vendedoras falam”*. E ainda complementa: *“é muito importante saber o que o cliente quer”* (Entrevistado 03 – Sócio).

Houve a necessidade de aumentar a loja, os sócios começaram a ir para São Paulo buscar mais produtos para vender, diversificando o mix de produtos para que o cliente tivesse opções de compra, além das peças de fabricação própria. E a abertura de mais lojas, que foram feitas sempre aliadas à pesquisas nos locais selecionados, conforme citado pelo Entrevistado 03 – Sócio: *“as lojas que a gente abriu aqui na região foram todas lojas que a gente abriu pensando no conhecimento que a nossa marca tinha”*. E essa diversificação de produtos no varejo é citada pelo Entrevistado 01 – Sócio:

*“o único ajuste é a gente tentar produzir cada vez mais modelos de produtos, é que quanto mais você oferece pro varejo mais fácil, a facilidade de você vender é maior né, quanto mais variedade fica tudo mais fácil pra se trabalhar, então o único ajuste, de repente a gente acabou diminuindo a quantidade de produção de uma peça mas acabou fazendo mais modelos, então...”* (Entrevistado 01 – Sócio).

Para atender essa demanda, a Empresa A tem que ter rotinas que satisfaçam essa situação, conforme o Entrevistado 03 - Sócio disse: *“toda hora tá chegando coisa nova, toda hora tá cadastrando produto, toda hora tá mudando a vitrine, é agilidade, é rapidez”*. Essa agilidade, tem reflexos tanto na loja quanto na própria fábrica, conforme é explicado pelo Entrevistado 01 – Sócio: *“como a gente tem todo o maquinário dentro da empresa isso facilita muito né, digamos assim, a gente hoje pensa numa peça se bobiar amanhã a gente está vendendo a peça já, a gente produz de um dia para outro”*. E o desenvolvimento de produtos é feito através de pesquisa junto ao cliente e no mercado, conforme é esclarecido pelo Entrevistado 03

– Sócio, que disse: *“a maioria de coisas de produto que saem é minha mãe e conversando com a equipe de vendas, sabe a gente ouve muito o que as vendedoras falam, a gente tem contato direto com elas... minha mãe tem um feeling de mercado que é muito dela...”*. Esta agilidade na variedade de produtos oferecidos deve-se ao fato relatado pelo Entrevistado 03 – Sócio: *“a gente tem muito cliente que costuma ir na nossa loja toda semana, eles criaram o hábito de frequentar nossa loja semanalmente, então a gente tem que ter novidade”*.

Essa alteração de foco em vendas por atacado para vendas por varejo, foi algo não intencional, então não houve planejamento, os processos mudaram naturalmente, e a empresa se adaptou à nova realidade, como indica o Entrevistado 03 - Sócio:

*“Não nos estruturamos quando resolvemos focar no varejo. Não tinha capital, não tinha nada. A gente veio com uma mão na frente e outra atrás, cheio de dívidas, sabe, e tinha que fazer funcionar, não tinha, meio que no conhecimento, a única fonte, a única forma e apoio que a gente tinha era no conhecimento do meu pai e da minha mãe, nas experiências passadas que eles já tinham. Mas foi muito baseado no conhecimento que a minha mãe e o meu pai tinham, basicamente nisso. Porque não tinha outra fonte pra nada assim. Aí depois sim, depois que a gente entendeu que era um negócio rentável, daí a gente começou a criar planta.”* (Entrevistado 03 – Sócio).

Então adaptaram o ponto de vendas, deixando-o mais no formato loja, o que permite uma experiência de compra ao cliente. Tal mudança alterou o processo de atendimento, o que foi crucial para o novo sucesso da empresa, além é claro do novo marketing. Assim, começaram a profissionalizar o varejo conforme explica o Entrevistado 03 – Sócio: *“então a gente começou a estruturar nossa loja para receber esse cliente varejista, e aí a gente sabia que a partir desse momento ali a gente deu uma amadurecida muito séria, que é deixando o atacado de lado e criando essa imagem realmente de varejista”* (Entrevistado 03 – Sócio). E o foco em vendas a varejo trouxe consigo a velocidade de produção que a situação requer, pois em vendas por atacado, o planejamento é realizado de forma antecipada, e por coleção. E as vendas no varejo exigem uma agilidade de produção acentuada para atender o mercado que está em constante alteração, explica o Entrevistado 03 – Sócio:

*“A gente trabalha totalmente orientado pro mercado. Isso é engraçado, no atacado a gente é totalmente orientado pra indústria, a gente focava em produção, e queria atender, vender pros clientes o que a gente sabia fazer. E aí no varejo isso mudou, no varejo a gente tem que vender pro cliente aquilo que ele quer e não o que a gente sabe fazer. Muitas vezes a gente não sabe fazer o que ele quer, então a gente tem que dar um jeito de comprar, sabe. Mas a gente trabalha hoje totalmente voltado para o que o*

*mercado tá pedindo. É uma orientação total para o mercado” (Entrevistado 03 – Sócio).*

Há a necessidade de manter uma equipe forte nas vendas, isso é imprescindível quando se fala em vendas no varejo, como afirma o Entrevistado 03 – Sócio explica: *“Agora a gente fez uma troca de equipe lá na loja de Ituporanga justamente por isso. Que a loja tava indo meio capenga.”* E para que as equipes de vendas tenham êxito em seus objetivos, a Empresa percebeu um ponto chave em sua gestão, como é citado pelo Entrevistado 03 – Sócio:

*“O que acontecia, antes a gente queria controlar muito o processo, a gente queria treinar, a gente queria capacitar, queria enfiar regra. E aí a partir do momento que a gente viu que a gente não conseguia estar lá para verificar se de fato as regras estavam sendo aplicadas, isso não valia a pena, sabe. Aí a gente falou, a loja é tua, a gente quer resultado, se tiver resultado vai bater metas, se bater metas todo mundo sai feliz, todo mundo ganha um monte de dinheiro, tu ganha comissão, todo mundo ganha comissão, todo mundo sai feliz. Então tu tens autonomia pra fazer o que tu quiser, e a partir do momento que a gente deu poder e deixou elas caminharem sozinhas, as lojas começaram a bombar. Sabe, então a gente não tem nenhum padrão, a gente não é engessado, ah porque temos um padrão de atendimento, porque o cliente entra e sai, sabe que tem loja que pô, tantos minutos que o cliente tá na loja você tem que saber o nome dele” (Entrevistado 03 – Sócio).*

Uma das últimas inovações da Empresa A foi a implementação do e-commerce, investindo em uma plataforma eletrônica ideal, em um profissional para auxiliar na implantação do negócio, com conhecimento mercadológico, a contratação de um funcionário, investimento em estúdio para fotos e treinamento, como explica o Entrevistado 03 – Sócio: *“sabe, é mais uma prevenção, uma precaução de que quando o negócio estourar, a gente sabe que vai estourar, a gente está por dentro de como funciona sabe, e a gente não tem muito medo assim, principalmente meu pai e minha mãe são muito de...”*

E as transformações podem fluir naturalmente, pois a empresa tem cultura aberta às mudanças, conforme constata o Entrevistado 03 – Sócio: *“Em relação aos funcionários, eles também estão abertos a mudanças, é tranquilo, até porque a gente vive mudando né, não adianta, tem que, porque o mercado pede essas mudanças.”* E confirmado pelo Entrevistado 04 – gerente de loja: *“assim, sempre às vezes uma mudança assim acaba te atingindo um pouco. Mas eu sou pessoa flexível daí eu já entendo, já vou à luta, abraço a causa e trabalho pelo mesmo objetivo, porque eu quero ver a empresa crescer. Se é para dar certo vamos embora. Abraço a causa.”*

O investimento na linha infantil, também foi algo que veio agregar no varejo, como explica o Entrevistado 03 – Sócio:

*“A gerente da loja veio incisiva assim, ela falou: velho, a gente tem que ter infantil. Eu falei assim: tu garante que se a gente investir, se a gente apostar, pá, pá, vai acontecer? Ela: vai acontecer. Aí eu falei: então tá. Aí quando a gente coloca uma coisa na cabeça, a gente bota na cabeça. A gente fez a vizinha do lado sair da loja dela, a gente comprou a loja dela pra colocar infantil do lado, quebrar uma parede no meio e colocamos nossa loja infantil. Dai então assim, a gente gosta do desafio, mas foi um ajuste tremendo que a gente fez no nosso processo de varejo. Pô, tava legal, tinha um mix de produto, tinha loja funcionando, e a gente resolveu abrir mais uma loja do lado com uma linha de produtos diferente. E estamos em constante evolução, e ajustando ainda o infantil, desde 2016. Fez dois anos agora que a gente tá com a loja Kids, e ainda a gente tá identificando quais são os produtos que são mais interessantes vender, temos uma intenção de agora trazer toda a linha de enxoval, mobilidade, tipo carrinho, bebê conforto, piquinho e tal, só que a gente tem problema de espaço físico ali, então a gente está estudando como a gente vai ganhar uma parte da loja que tá lá atrás, de estoque, a gente vai ter que tirar aquilo de lá. Pra transformar aquilo em um espaço, pra talvez colocar carrinho, banheira”* (Entrevistado 03 – Sócio).

A parceria com fornecedores é um ponto forte da Empresa A, pois as compras são realizadas em grandes quantidades, o que melhora os preços e facilita a competitividade, pois são parcerias de anos, com fornecedores tradicionais. E tem também o caso de empresas que criam o mostruário, apresentam para a Empresa A, que escolhe algumas peças que são produzidas com sua etiqueta como explica o Entrevistado 01 – Sócio:

*“a gente acaba vendendo como se a gente tivesse produzido né, mas são empresas que facilitam esse trabalho pra gente né, é bem bacana e gente tem algumas empresas aí que tem uma mercadoria bem no nosso estilo mesmo e a gente acaba fechando uma parceria bem legal, com valores bem expressivos”* (Entrevistado 01 – Sócio).

#### 4.1.1.2 Segundo Fato Relevante – Aquisição da Empresa de Bordados

O segundo fato relevante da Empresa A foi a aquisição de uma empresa de bordados, a Gardus, que ocorreu em 2013. O Entrevistado 03 – Sócio explica como apareceu essa oportunidade:

*“A gente se mudou para cá em 2009 e quando a gente veio para cá em 2009 a gente não trouxe a nossa bordadeira, a gente tinha uma máquina de bordar com 4 cabeçotes que atendia a nossa produção tranquilo, tinha uma bordadeira interna e a máquina que atendia a nossa produção interna. E aí nossa produção naquele ano foi muito doido assim, meu a gente vai ter que investir no inverno agora e desenvolver produtos mais bonitos, mais elaborados, que a gente tava ferrado tinha que tentar dar uma guinada a gente falou vamos criar produtos diferentes só que daí a gente não tinha tecnologia, não tinha máquina de bordar e os nossos bordados que a gente fazia toda vida também todo mundo já conhecia, a gente falou vamos procurar uma empresa que tenha corte a laser que era uma coisa que a*

*gente queria fazer e bordado com lantejola, quer era uma coisa que estava começando a crescer na época, e a gente foi na Gardus porque a Gardus era referência” (Entrevistado 03 – Sócio).*

Na verdade, a aquisição se mostrou uma oportunidade interessante, dada a falta de interesse pelo negócio, por parte do antigo proprietário, como cita o Entrevistado 03 - Sócio: *“ele começou a lagar a Gardus de lado, então o prazo de 7 dias que era para entregar foi para 10, para 12 e o negócio foi perdendo o controle, só que a gente dependia do serviço deles, a Gardus tinha três turnos porque a empresa trabalhava dia e noite”*. Existiam mais empresas na região que faziam bordados, mas a Gardus era a que tinha mais qualidade e tecnologia e a Empresa A fazia muito serviço com eles. Explica o Entrevistado 03 – Sócio, *“enfim a Gardus era uma alternativa interessante para gente. E aí a gente começou a quase levar a Gardus nas costas assim porque a Baiki tinha serviço para caramba”*. E com certeza, essa aquisição alterou significativamente o custo final dos produtos.

Como a aquisição da empresa foi completa, máquinas, funcionários, veículo, carteira de clientes, tudo entrou no negócio. A empresa foi mantida separadamente, com outro CNPJ, e como uma prestadora de serviços para terceiros, mas com prioridade ao abastecimento da Empresa A. Houve a diminuição gradativa dos serviços para terceiros, até a extinção total desse serviço em 2018, como explica o Entrevistado 02 – Sócio:

*“No início a gente não via tanto como a gente, claro sabia que ia agilizar, mas a gente imaginava como uma outra fonte de renda assim né, uma empresa onde iria nos gerar, mas daí a gente viu que não dava conta também de tocar tudo e ter cliente fora, buscar, e trabalhar com o desenvolvimento para esse cliente, produzir para esse cliente, tanto que agora eu disse para Carol, leva tudo para ti não quero mais nenhuma aqui, pode levar” (Entrevistado 02 – Sócio).*

Para manter-se atualizada em relação às tecnologias no tocante aos processos de bordados, a Empresa A está em contato direto com os fornecedores de máquinas, como cita o Entrevistado 02 – Sócio: *“vamos lá ver o que está acontecendo, não te digo permanente, mas quando se tem uma necessidade ou mudança, ou que o meu concorrente está fazendo um produto bonito e eu quero buscar também, ou que vejo um lançamento fora a gente procura”*. Os fornecedores apresentam as tecnologias, lançamentos de máquinas de bordar, e numa dessas conversas, mostraram que a tecnologia de ponta agora é o bordado relevo, e a Empresa acabou investindo nessa tecnologia, explica o Entrevistado 03 – Sócio:

*“é porque eles apresentam as tecnologias, ah, isso aqui é o que tem de lançamento na máquina de bordar, é a tecnologia mais de ponta agora, daí*

*o meu pai viu e achou incríveis os bordados, e de fato são incríveis! E aí trouxe para cá, bordado que a composição dele vai EVA embaixo, tem tudo uma firula para fazer, mas o resultado final fica incrível sabe, e a gente investiu nessa máquina” (Entrevistado 03 – Sócio).*

Os clientes da empresa de bordados também trouxeram ideias para a Empresa A, como foi o fato de produzir, comprar e disponibilizar a linha infantil em suas lojas, como explica o Entrevistado 03 – Sócio:

*“É uma marca infantil ela faz moletom que nem a gente, é o mesmo fornecedor, é a mesma coisa e era um clientão da Gardus, bordava com a gente até pouco tempo, e a gente viu o quanto era legal, e a gente viu o quanto o cara vendia fazendo a mesma coisa que a gente fazia, mas na linha infantil... aí foi um Insight para a gente começar a pensar na loja aqui do centro, pô o cara vende moletom que nem a gente vende tal, pô a loja dele no Fabricenter é do lado da nossa... E aí já começou a pensar, pô olha que legal uma ideia pra gente pensar e a gente entrou com uma linha infantil aqui, no Fabricenter a gente não colocou em respeito a ele, mas a gente teve um Insight.” (Entrevistado 03 – Sócio).*

É por meio de viagens de negócios que muitas ideias de inovação e de comercialização de novos produtos são desenvolvidas para a Empresa A. Sempre que os sócios viajam, ou algum funcionário vê alguma peça interessante para a produção, tem a liberdade de contribuir no desenvolvimento de novos produtos, assim como, em relação ao que o cliente espera, pois as sugestões dos colaboradores são trazidas através de pesquisa junto ao cliente, para saber o que ele quer. Em relação às viagens, o Entrevistado 01 – Sócio explica:

*“A gente procura viajar e às vezes a gente acaba encontrando peças com bordados ou com apliques diferenciados... quando a gente viaja que acha uma novidade bacana a gente acaba pegando algumas ideias... a minha esposa viaja muito também e ela encontra muita novidade fora, às vezes viaja para outro país e tal, e acaba trazendo algumas ideias diferenciadas de fora também” (Entrevistado 01 – Sócio)*

Esse processo de informações através do mercado é aliado à experiência dos funcionários, que auxiliam nas sugestões de desenvolvimento de produto como explica o Entrevistado 05 – Bordador: *“o Sócio 02 senta com a estilista e diz: eu quero assim, assim, assim, daí ela faz o programa, a gente faz a amostra e vai indo, daí a gente vem pra baixo, a gente vê quais os defeitos tem, se dá pra fazer assim, qual a melhor forma pra fazer assim.”*

A aquisição da empresa de bordados pela Empresa A, foi determinante no avanço de mercado que a empresa teve. O fato de no momento da aquisição, continuar atendendo clientes que eram da empresa adquirida, foi necessário, até que a Empresa A pudesse reestruturar a sua produção. Gradativamente a Empresa

A foi deixando de atender os clientes externos de bordados, para direcionar aos seus produtos, como foi mencionado pelo Entrevistado 02 – Sócio:

*“Foi feito para trabalhar em parceria, para continuar tipo, não fazendo três turnos quando a gente assumiu, que eles eram acostumados a trabalhar com três turnos, o nosso Foco não era nem o desenvolvimento para clientes, a gente tinha isso como uma válvula de escape para ajudar no custo do funcionário, no custo do aluguel, era um dinheiro extra que vinha, mas o nosso foco mesmo era aumentar a produção e ter qualidade com preço mais em conta” (Entrevistado 02 – Sócio).*

Foi um processo importante para a Empresa A, mas havia a necessidade de focar na produção interna, como complementa o Entrevistado 03 – Sócio: *“a gente é que foi desestruturando tudo isso em prol da Empresa A, que não foi errado, a Empresa A graças e Deus só cresceu desde que a Gardus veio fazer parte da Empresa A sabe, inclusive foi bem interessante, foi o que alavancou”*. Desta forma em maio de 2018 a Empresa A encerrou a atividade de serviços de bordados para terceiros, focando apenas na produção interna de produtos.

#### 4.1.1.3 Operacionalização da Percepção

Através da análise da história da Empresa A, tendo como base as entrevistas realizadas e analisando o processo dos fatos relevantes, observa-se a presença de vários elementos que demonstram como as capacidades dinâmicas foram operacionalizadas.

O ponto forte que foi confirmado pela pesquisa, é o empreendedorismo presente na administração da empresa. Por ser uma empresa de pequeno porte, as decisões estão centralizadas nos sócios, e não existem muitos níveis hierárquicos. Existe a cultura na empresa em buscar inovações, mas não implica em grandes mudanças estratégicas, até mesmo pelo fato de ser de uma indústria de baixa volatilidade. Por isso é importante reconhecer problemas e tendências, direcionar (e redirecionar) recursos e reformular estruturas e sistemas organizacionais para que eles criem e abordem oportunidades tecnológicas enquanto se mantêm em alinhamento com as necessidades do cliente. (TEECE, 2007).

As fontes de informações sobre o mercado em que atua são mutáveis, colhidas através de pesquisa junto ao cliente e sobre suas necessidades, através de viagens nacionais e internacionais, ou no atendimento a fornecedores. Para a Empresa A, as formalidades não estão presentes, pois buscam a informação no

mercado que atuam de forma simples, através de conversas com clientes e fornecedores, sem tabulações e estatísticas. É o *feeling* de empreendedor que está muito presente nessas ações dos sócios da Empresa A.

É através de tentativas, erros e acertos que os sócios da empresa conduzem os negócios. Um exemplo é o caso da troca de foco, do atacado para o varejo. Em um primeiro momento, a empresa estava direcionada para vendas por atacado, montou equipe, desenvolveu mostruário, e construiu um galpão em um local distante da BR. Os resultados não foram satisfatórios. Na reestruturação da empresa que estava quase falida, perceberam o varejo como uma grande oportunidade, mas tudo isso ocorreu sem planejamento. Da mesma forma, quando resolveram criar o projeto de dez lojas, mesmo com pesquisa formal de mercado, não tiveram êxito em três lojas, pois antes de gerarem prejuízos, foram fechadas. Durante esse projeto de dez lojas, perceberam a importância da equipe de vendas bem estruturada, para que os objetivos de vendas sejam alcançados. Perceberam que criar muitas regras para a equipe, não trouxe os resultados esperados. Alteraram a forma de conduzir a equipe de cada loja, concedendo mais autonomia à gerência.

Ainda que a empresa faça parte de uma indústria de baixa volatilidade, que é uma característica da indústria têxtil, existe um certo dinamismo que precisa estar presente nas rotinas das empresas, que é a questão da moda, tendências, como coloca o Entrevistado 03 – Sócio, *“a gente vive muito o imediato, é um conceito da moda que a gente chama fastfashion, que a tendência ela é lançada, e tem um prazo de durabilidade muito curto, e quem aproveitou, aproveitou e ganhou dinheiro com isso”*. Então, essa questão não implica em grandes mudanças estratégicas, mas demonstra a necessidade de estar atento, pesquisando, buscando informações no mercado, sejam elas via clientes, fornecedores ou mídia. Este é um elemento bastante presente nas rotinas da Empresa A, pois mesmo de maneira informal, ela busca essas informações.

#### 4.1.1.4 Operacionalização da Apreensão

Pode-se observar na Empresa A que há planejamento, mas ele é totalmente informal. Por ser uma empresa familiar, os assuntos acabam sendo tratados das mais diversas formas, desde reuniões formais e até mesmo nas refeições em família. Os sócios planejam os rumos da empresa, mas esse planejamento não é

formalizado. Eles acompanham os resultados da empresa de forma simples e informal, principalmente através do faturamento e do crescimento esperado, pois os sócios esperam em torno de 20% a mais de faturamento de um ano para outro.

O fato de ser uma empresa de um setor de baixa volatilidade, entende-se que o planejamento, ajuste e aprimoramento dos modelos de negócios acontecem, mas dentro de uma estrutura singular, mais voltada aos acontecimentos. Conforme o tempo passa, os sócios vão tomando as decisões sobre os rumos da empresa, o que produzir, quais recursos serão necessários e quais devem ser abandonados. Quando os investimentos são pequenos e feitos com frequência, há muitas oportunidades para aprender com os erros. (TEECE, 2007).

Quando a empresa percebeu no varejo uma grande oportunidade de desenvolvimento do negócio, houve um remodelamento do negócio e a necessidade de se analisar certos aspectos para propiciar agilidade à produção, fazendo com que os produtos chegassem rapidamente às lojas, e desenvolver uma forma de comunicação eficaz entre as lojas e a fábrica em relação às necessidades dos clientes, para então decidir entre a produção ou a compra do produto. A empresa também precisou analisar questões fiscais, como a necessidade de emissão de cupons fiscais para a venda a varejo. Essa alteração do modelo de negócio também trouxe a necessidade de analisar como conceder crédito aos clientes sem correr maiores riscos de perdas com inadimplência.

Os momentos que trouxeram um maior planejamento da Empresa A, mesmo que informal, foi o projeto de dez lojas e o e-commerce. O projeto de dez lojas envolveu pesquisa de mercado, analisando os locais que tinham viabilidade para a entrada da empresa, mas ainda assim, os sócios perceberam que esse não era o rumo que realmente queriam para o negócio, e abandonaram o projeto, permanecendo com as lojas que já estavam bem estruturadas, além de fazer o acompanhamento ideal.

O e-commerce é uma tendência forte de mercado, que no entendimento da Empresa A inevitavelmente ocorrerá. Analisaram e resolveram entrar nessa modalidade de negócio, conscientes de que é um processo contínuo e que os resultados são a longo prazo.

Outros pontos que mostram a apreensão de oportunidades pela Empresa A, basicamente sem planejamento, que aconteceram naturalmente, foram o desenvolvimento de uma linha de produtos infantis para acompanhar a tendência “tal

pai (mãe), tal filho(a)”, e a troca de máquinas de bordado por uma nova tecnologia, o bordado em relevo, já que na região não há empresas que possuam esse produto.

#### 4.1.1.5 Operacionalização da Reconfiguração

A capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce, e à medida que os mercados e as tecnologias mudam, é uma chave para o crescimento sustentado e lucrativo. (TEECE, 2007). Em muitos momentos no histórico da Empresa A, tem-se a presença do elemento reconfiguração, pois a base de sua administração é a tentativa, com base em erros e acertos. A construção do galpão foi um momento em que a empresa apostava no êxito das vendas por atacado, era importante ter a fábrica bem estruturada, em um ambiente projetado para a logística interna. No entanto, a perspectiva não se concretizou, e houve a necessidade de desfazer-se do imóvel.

A Empresa A foi moldando seus ativos de acordo com as necessidades em relação às oportunidades percebidas, mas também de uma forma sem muito planejamento, ou com planejamento informal. Um exemplo disso foi o desenvolvimento de um mostruário com grande quantidade de peças, além de uma grande equipe de vendas para trabalhar no atacado. Foi uma estrutura desenvolvida para esse fim que não trouxe o resultado esperado. E para atender a venda por atacado, a fábrica tinha uma estrutura na qual as quantidades de peças produzidas de cada modelo eram maiores, o que foi consideravelmente alterado quando o foco era vendas no varejo.

Houve a remodelagem do negócio quando optou-se pelo foco em vendas no varejo, desde as quantidades em produção na fábrica, que diminuíram para que o produto chegasse com maior rapidez às lojas, até a quantidade de modelos fabricados, que foram aumentados, até a adaptação do ponto de vendas, para deixá-lo no formato loja e alteração no processo de atendimento. Também há uma diferença em termos fiscais, pois no varejo são emitidos cupons e não notas fiscais, envolvendo a aquisição de equipamento e sistema específicos. A partir do momento que as vendas aumentaram, foi necessário analisar a questão de crédito aos clientes, pois é um ponto importante no varejo, quando então decidiram adotar o Tidas, que é um serviço de Gestão de Crédito, que tem garantia total de

recebimento, e inclusive foi adotado por ter um ponto bem importante: o cliente precisa voltar à loja para efetuar os pagamentos, o que traz uma grande probabilidade de uma nova venda.

Os resultados das vendas a varejo trouxeram a necessidade de rever as estruturas das lojas, que foram aumentadas e reestruturadas, além da diversificação de produtos que as viagens a São Paulo trazem, pois o intuito é ter uma loja completa, onde os clientes encontrem toda a linha de vestuário. As lojas precisam estar devidamente abastecidas, com agilidade, o que trouxe uma alteração de rotinas na empresa, muito importante para que isso aconteça.

A aquisição da empresa de bordados foi algo marcante na história da Empresa A, que alterou e reconfigurou seus recursos. Trouxe maior agilidade na entrega das peças pela fábrica, assim como um novo modelo de negócio: a prestação de serviços de bordados para terceiros, que contribuiu significativamente durante um bom tempo, complementando os recursos financeiros da empresa e trazendo ideias de novos produtos. A partir do momento que a empresa viu que não era vantagem manter esse serviço de bordados para terceiros, encerrou essa atividade, focando apenas na produção interna.

A parceria com fornecedores é um ponto forte da Empresa A, pois desde o início de suas atividades, ela busca parceiros no fornecimento de serviços e produtos. Toda a parte de costura é terceirizada, e a Empresa A tem a preocupação de manter essas parcerias, pois são importantes para o desenvolvimento do seu negócio, criando toda uma logística interna de produção para não deixá-los sem serviço. O desenvolvimento de fornecedores no tipo PL (private label) também foi importante para cumprir o objetivo de ter nas lojas uma variedade de produtos que satisfaçam os clientes, além de solidificar a marca no mercado.

A busca de novas tecnologias dentro da área de bordado, trouxe para a empresa o bordado em relevo, o que a torna a única empresa da região com esse tipo de produto. Para essa aquisição, a Empresa A trocou uma máquina de alta tecnologia em estampa que foi importada de Israel, mas essa aquisição não teve o resultado esperado, pois o custo de produção era altíssimo. Com essa troca, trouxe uma nova tecnologia que está tendo ótimos resultados. Em se tratando de tecnologia, dentro da empresa o antigo e o novo devem se complementar. (TEECE,2007). Por isso a empresa verifica o que pode ser trocado em termos de

máquinas, para investir em novas tecnologias dentro dos recursos e das necessidades que ela tem.

O e-commerce é um conceito basicamente novo de mercado, que a Empresa A também tem focado. Sabendo que é uma grande tendência, investiu recentemente em uma plataforma, um profissional para o desenvolvimento do negócio, estúdio para fotos dos produtos, contratação e treinamento de pessoal. É uma busca de inovação incremental para fortalecer a marca no mercado e manter sua competitividade.

De uma forma geral, o Quadro 3 representa os principais pontos de operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas identificadas na Empresa A.

Quadro 3 – Exemplos de articulação das capacidades dinâmicas na Empresa A

Percepção das oportunidades	Apreensão das oportunidades	Reconfiguração
Busca de informações no ambiente, viagens dentro do País e no exterior; cocriação; velocidade de adaptação e atendimento.	Novas tecnologias, consultorias, internalização de processos para agilizar o processo, treinamento, foco em determinada linha de produto, participação do colaborador.	Abandono de recursos, redes de cooperação, gestão de conhecimento, descentralização e gestão colaborativa.
<b>Exemplos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de informações através do mercado (clientes, fornecedores)</li> <li>- Percepção que venda a varejo com preço de fábrica era o que encantava o cliente;</li> <li>- Isso pode ser uma grande sacada para a gente vender;</li> <li>- Seguir mais forte o caminho do varejo;</li> <li>- Apostaram em vestidos, pois era verão;</li> <li>- Minha mãe tem um feeling de mercado que é muito dela;</li> <li>- Percepção da necessidade de autonomia da equipe de vendas.</li> <li>- Viagens constantes para São Paulo e mais esporádicas para o exterior;</li> <li>- Busca constante do que o cliente deseja através de pesquisa pelos vendedores e produção voltada a essas ideias;</li> <li>- Procura atender essas necessidades dos clientes com rapidez</li> <li>- Atendimento personalizado aos fornecedores;</li> <li>- Visitas constantes à fornecedores de máquinas e aparelhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malha e moletom de lavanderia;</li> <li>- Internalização processo caseado e pregar botão para agilizar processo;</li> <li>- Treinamento antes de abrir loja;</li> <li>- Consultoria Senai, acompanhamento de toda uma coleção.</li> <li>- Foco no molde de preço direto de fábrica, atacado e varejo;</li> <li>- Maneira informal, sem planejamento;</li> <li>- As vendedoras pedem produtos e mandam fotos para mostrar;</li> <li>- Abertura de mais lojas;</li> <li>- Agilidade no atendimento;</li> <li>- E-commerce;</li> <li>- Desenvolvimento da linha infantil de produtos;</li> <li>- Desenvolvimento do bordado em relevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto de dez lojas;</li> <li>- Programação para ter serviço para costura terceirizada, para não ficarem sem;</li> <li>- Máquina de estamparia, acabou trocando por outra.</li> <li>- Aquisição de máquina de bordar e corte a laser;</li> <li>- Construção de um galpão</li> <li>- Coleção com grande variedade de peças;</li> <li>- Grande equipe de vendas;</li> <li>- Aumentar e reestruturar a loja;</li> <li>- Diversificação de produtos, buscando em São Paulo;</li> <li>- Tentar produzir cada vez mais modelos de produtos;</li> <li>- Alteração de rotinas, para que sempre tenha novidades nas lojas;</li> <li>- Adaptar o ponto de vendas, deixando mais no formato de loja, inclusive sistema e emissor de cupom fiscal;</li> <li>- Agilidade na produção para atender o varejo;</li> <li>- Desenvolvimento do e-commerce, aquisição de plataforma, contratação de profissional para seu desenvolvimento,</li> </ul>

		montagem de estúdio; - Internalização da empresa de bordados; - Parceria com fornecedores; - Investimento em máquinas a laser e bordado. - Sistema de Gestão de Crédito e; - Sistema e equipamento para emissão de cupom fiscal.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E PROCESSO HISTÓRICO DA EMPRESA B

A Empresa B é uma empresa familiar, que tem como atividade a produção de peças do vestuário. A empresa foi fundada em 1981, contando atualmente com dois sócios, e nenhum deles tem formação superior. O faturamento anual da empresa é de R\$ 1,6 milhões, possui vinte e nove colaboradores diretos, e tem como foco a venda por atacado e no varejo. Possui uma loja e-commerce e uma loja física em Rio do Sul, cidade localizada na região do Alto Vale do Itajaí em Santa Catarina.

Os primeiros anos de atividade da Empresa B aconteceram na própria residência dos sócios, iniciada por um dos sócios, com grandes habilidades na arte da costura. Os negócios prosperaram e a empresa solidificou-se no mercado têxtil. No início, a empresa produzia peças em malha e moletom, e durante sua trajetória teve momentos significativos no desenvolvimento de novos produtos, como o jeans, o tricô, e uniformes. Sempre com uma visão empreendedora, a empresa trazia novidades em termos de tecnologias e processos. No início, como era mais difícil encontrar fornecedores de malhas e moletom, a empresa terceirizava a tecelagem e o tingimento da malha, até que se tornou viável a compra da matéria-prima pronta. Foi a primeira empresa na região a adquirir uma máquina de bordado e de tricô.

A Empresa B chegou a fazer exportação de seus produtos para a Argentina, e a importação da China de matéria-prima e produtos prontos. Como trabalhou com duas marcas, chegou um momento que viu a necessidade de separá-las em duas empresas distintas, pois a acomodação de mercado das marcas era distinta. Seus produtos tem uma linha mais tradicional, tanto em malha, moletom, jeans e tricô, e atua com linha de uniformes sob encomenda.

Conforme os fatos relatados, a linha do tempo da Empresa B é apresentada nas Figuras 3 e 4 a seguir:

Figura 3 – Linha do tempo Empresa B



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4 – Linha do tempo Empresa B



Fonte: Elaborada pela autora.

## 4.2.1 Fatos Relevantes e Operacionalização das Capacidades Dinâmicas da Empresa B

Analisando a linha do tempo da Empresa B, entre as mudanças estratégicas significativas, os sócios indicaram como sendo mais relevantes os seguintes fatos:

1998 – Início da produção de tricô

2013 – Separação das marcas

Esses fatos relevantes são detalhados a seguir.

### 4.2.1.1 Primeiro Fato Relevante – Início da Produção de Tricô.

O primeiro fato relevante estudado na Empresa B, em ordem cronológica, foi o início da produção de tricô, que ocorreu em 1998. A empresa resolveu construir uma nova sede em 1997, às margens da BR 470, pois facilitava o acesso dos clientes. Aliado ao espaço que a nova sede tinha, e as blusas de tricô que estavam em alta no mercado, os sócios perceberam a oportunidade de empreender nessa linha de produtos, já que na região não tinham empresas nesse segmento. Visitando uma feira em Caxias do Sul – RS, viram a demonstração das máquinas e resolveram fazer a aquisição. Fizeram o treinamento interno para operar a máquina, com funcionários que já faziam parte do quadro. E a produção de peças dependia também de um programador externo para fazer o programa de cada peça. Com a aquisição da máquina, os fornecedores de fios já vinham oferecer seus produtos e traziam modelos e ideias para a empresa confeccionar.

Para estruturar esse novo setor, além da máquina que tece, a remalhadeira que coloca gola, máquinas de costura, ainda eram necessárias outras máquinas, citado pelo Entrevistado E01 – Sócio:

*“É que ela tem muita coisa né. Então assim, tu precisa da máquina pra tecer, aí tu precisa de uma máquina pra vaporizar, precisa passar no vapor porque elas saem enroscadinha da máquina, daí tem que passar no vapor para elas se esticar. Aí tem que cortar, que é tudo manual, aí a gente já foi em 1500 lugar e o que dá certo mesmo é o manual, cortar na mão. Uma maquininha uma coisa mas não pode fazer que nem na malha assim, aquele monte de coisa, então a gente fazia na mão” (Entrevistado E01 – Sócio).*

Após os treinamentos iniciais e a adequação aos novos processos, começaram com a produção, como comenta o Entrevistado E03 – gerente administrativo-financeiro: *“foi muito impactante para a empresa, foi uma*

*reestruturação*". Os funcionários sentiram esse impacto no início, pois até adequarem-se ao novo produto, levou um tempo, relata o Entrevistado E04 – encarregado de produção:

*"hoje em dia que a gente é tão acostumado a fazer isso, imagina são 18 anos fazendo isso, hoje em dia é uma coisa normal só no começo não porque até, até chegar no molde certo, até chegar... arrumar tudo certinho".* E reforça: *"é bom, porque é um aprendizado novo né, tudo que se aprende é bom né"* (Entrevistado E04 – encarregado de produção).

A produção de peças de tricô começou a fluir e a demanda corresponder ao esperado, conforme relata o Entrevistado E03 – gerente administrativo-financeiro: *"o pessoal gostou muito né, das peças que saíram, vendia bem na loja, tanto que daí, por isso que a gente tinha três turnos pra conseguir produção."* E confirmado pelo Entrevistado E04 – encarregado de produção: *"depois chegou a ter quatro máquinas de vapor, hoje em dia já decaiu mais, porque tocava vinte e quatro horas o tricô né, na tecelagem, e hoje em dia não, só horário normal."* Complementa o Entrevistado E01 – Sócio: *"no começo como as máquinas eram muito caras, e a produção era muito grande, trabalhava 24 horas pra ter serviço durante o dia, pra suprir a demanda, se não a gente não conseguia"*.

Além das feiras em Caxias do Sul, a empresa também começou a frequentar postos de vendas em Monte Sião – MG, que é um polo de produtos em tricô. As viagens para esses locais tornaram-se frequentes, pois lá buscavam as tendências para esses produtos, como explica o Entrevistado E01 – Sócio: *"daí a Monte Sião a gente ia assim, porque vendia verão também, então a gente ia de três em três meses, e via o que tinha lá de novidade, que lá tinha novidade, daí a gente trazia, trazia um monte de modelos"*.

Essa mudança estratégica na Empresa B não resultou em grandes ganhos financeiros, como explica o Entrevistado E02 – Sócio: *"não é uma máquina que deu muito dinheiro pra nós, mas só que agregou, daí vem cliente vem atrás da blusa de lã, daí leva uma calça jeans, leva uma camiseta, leva um moletom, leva um infantilzinho né, então tudo chama né, tudo chama, uma coisa chama outra"*. Durante quatro a cinco anos, a empresa dominou o mercado de peças em tricô na região, quando outras empresas também começaram a investir nesse ramo.

#### 4.2.1.2 Segundo Fato Relevante – Separação das Marcas

O segundo fato relevante da Empresa B foi em 2013 quando os sócios resolveram separar as marcas em empresas distintas. A empresa B trabalhava com duas marcas: da própria empresa e outra denominada Dioxes. A primeira é uma marca mais tradicional, que na época era vendida diretamente na loja da empresa e por meio de representantes, no atacado. A Dioxes é uma marca mais conceitual e com foco em atender as vendas via representantes. Esses conceitos diferenciados de produtos e meios de chegar ao mercado, acabaram gerando conflitos internos, pois a necessidade de atender aos representantes, principalmente com a marca Dioxes, acabava absorvendo praticamente toda a produção da empresa, não tendo meios de atender a loja, que começou a ter seus estoques reduzidos e a perder mercado, conforme explica o Entrevistado E01 – Sócio:

*“Porque daí a gente perdeu muito cliente bom de atacado, de loja, porque tem cliente assim, aquele que é acostumado a comprar e olhar e comprar, não compra do representante, porque ele gosta de ir lá pegar levar pra loja, botar e vender, acabou ele vai lá compra de novo bota lá e vende, aquilo da hora do momento e o representante não, daí é aquele que não gosta de ir, aí compra tudo do representante e vai chegando a mercadoria na loja, daí ele vai, daí é outro tipo de cliente né, aquele que vem buscar a gente foi perdendo, porque nós estávamos só em cima do representante”* (Entrevistado E01 – Sócio).

Todos esses reflexos eram sentidos na fábrica, as pessoas não se entendiam mais, o processo estava ficando desorganizado e sem controle, assim como afetava diretamente o fluxo de caixa da empresa, pois atender os representantes aumentava o prazo de recebimento das vendas, conforme relata o Entrevistado E01 – Sócio:

*“Isso, ali eu acho que foi outro impacto pelo fato de que, que a gente tava num... meu, 20 e poucos representantes, uma correria, uma loucura, uma confusão, entrega pedido, não entrega, representante que some e bandido que roubava o mostruário, e aquela confusão. Todo mundo corria por tudo e pela mesma coisa. Assim não, assim ele foi correr só pro mostruário pro representante, e eu fiquei correndo só com a loja, então deu pra gente tomar um fôlego assim, vamos supor”* (Entrevistado E01 – Sócio).

A diferenciação nos produtos oferecidos pelas marcas fica evidenciada pelo Entrevistado E03 – gerente administrativo-financeiro:

*“Bem diferentes, a Dioxes é mais modinha coisa assim né e a Empresa A é mais conceitual né, mais casual, mais tradicional, então foi onde que daí assim, como a Empresa B não tinha muita tradição no jeans ainda, era mais Dioxes e coisa, então ele pegou o jeans que era o que tinha no representante né, o jeans que era o carro forte do representante e então ele pegou o jeans, ficou com o jeans e os representantes, ela ficou só com a parte da malha e tricô né, que as máquinas ficaram aqui, com dois ou três representantes, depois ela parou também um tempo e com a loja, onde foi*

*começando a produzir pra loja e os pedidos de terceiros né, de empresa, coisa assim que a gente tem, principalmente no inverno né. Então foi assim”* (Entrevistado E03 – Gerente administrativo-financeiro).

O bom atendimento ao cliente é algo que a Empresa B tem por conduta primordial, o que estava sendo prejudicado pela situação que a empresa se encontrava, já que os negócios estavam desestruturados, relatado pelo Entrevistado E01 – Sócio: *“se é pra fazer uma coisa bem profissional tem que...andar diferente, daí a gente achou por bem de separar, ele ficou com os representantes e a marca Dioxes e eu fiquei só fazendo coisa pra loja, hoje a gente já está tudo igual, as duas empresas estão igual (Entrevistado E01 – Sócio).”*

Após a separação, a Empresa B começou a estruturar-se, focando na malha, moletom e tricô. Foi necessário um trabalho na loja para buscar de volta os clientes, que deixaram de comprar, e produzir para ter produtos disponíveis como conta o Entrevistado E04 – encarregado de produção: *“primeiro ano assim a gente peleou sabe, mas a gente foi vendo que o cliente voltou, porque o cliente estava fugindo aqui da loja sabe, porque chegava aqui não tinha, o que tinha era só o que sobrava”.*

A reestruturação da empresa aconteceu de forma participativa, com diálogo dos sócios com os funcionários para explicar a necessidade de polivalência para conseguir reestruturar a produção, e manter a loja abastecida. Em um primeiro momento a empresa produzia em torno de duas mil peças por mês, com o passar do tempo, com pouca alteração no número de funcionários, passou a produzir quase seis mil peças nas três linhas de produto: malha e moletom, tricô e jeans, através da organização da produção interna e de terceiros.

Toda a parte de jeans ficou com a Dioxes, mas alguns clientes procuravam uma linha de jeans mais tradicional que a Empresa A também fabricava antes da separação. Diante deste fato, a empresa resolveu voltar a produzir o jeans mais tradicional, como comenta o Entrevistado E03 – gerente administrativo-financeiro:

*“Ela parou um tempo, só que assim ah tinha umas calças tradicional principalmente masculina que era o mais tradicional mesmo que ela ainda continua fazendo pouquinho, mas era pouco né, só que daí depois o pessoal começou pedir mais e a gente foi fazendo e... daí ela lá em 2015 por ali a gente começou a fazer pra por na loja né, ali depois de 2015 o pessoal começou a pedir daí ela fez um modelinho e outro aí foi indo, aí assim começou a, e aí a gente começou a vender mais né, só que só na loja daí né, só o cliente que vem aqui e assim, a maioria ainda varejo, tem um atacadinho e outro que leva uma grade assim, mas a maioria varejo que vem buscar a calça e daí o mais forte é o masculino né”* (Entrevistado E03 – gerente administrativo-financeiro).

Desta forma, a Empresa B resolveu voltar a produzir jeans, poucas peças, mas que atendesse a necessidade dos clientes. Como as máquinas tinham ficado para a outra marca, desenvolveram fornecedores que costurassem as peças como comenta o Entrevistado E04 – encarregado de produção: *“a gente vê a diferença de tu fazer fora, se fosse não fazer a gente faz poucas peças de jeans, umas mil peças por mês assim, tá, tá aumentando gradativamente a gente faz tudo fora não interfere quase nada na nossa produção”*. (Entrevistado E04 – encarregado de produção).

A possibilidade de organizar a produção proporcionou agilidade no fornecimento de peças para a loja, como explica o Entrevistado E04 – encarregado de produção, *“agora se for pra cortar um conjunto de moletom, vamos supor infantil, pra final de semana vender, a gente vai ali e corta rapidinho o lote, produz, dá um jeito e final de semana está na loja”* (Entrevistado E04 – encarregado de produção). E essa agilidade também depende das parcerias com terceiros, pois é algo determinante para o sucesso de ambas as partes. Antes da separação, como a empresa estava desestruturada, faltavam serviços para terceiros, tornando-se um ponto negativo. Após a separação, a empresa adotou essa preocupação com os serviços de terceiros, estruturando a produção conforme menciona o Entrevistado E04 – encarregado de produção: *“um dos problemas antes daquela divisão era essa dificuldade com essa parceria com eles, pois tem famílias que dependem de estar fazendo pra nós, então deixar o cara sem serviço, eu me coloco no lugar, o Sócio 01 também”* (Entrevistado E04 – encarregado de produção). Essa falha na parceria acabava gerando conflitos com esses terceiros.

A Empresa B zela por essas parcerias, e auxilia no desenvolvimento desses parceiros, como relata Entrevistado E04 – encarregado de produção:

*“Aí tem a outra moça da malha também, trabalha ela e uma outra mulher, também só faz pra nós, a gente manda serviço direto, aí tem outra moça que faz mais a parte de tactel e coisa assim que daí ela pega de outro e nosso também, mas assim, sempre procuro assim, levei um lote, já levou outro, peguei um lote e levo outro, mantendo sempre um ciclo assim, porque nós dependemos deles também, então eu acho muito importante esse respeito assim com, né porque é complicado...”* (Entrevistado 04 – encarregado de produção).

A separação das marcas, possibilitou o resgate da marca da Empresa B, dos clientes, as vendas pela loja que estava se perdendo, trouxe um ambiente de trabalho mais organizado que refletiu diretamente nas relações internas e externas, confirmado pelo Entrevistado E04 – encarregado de produção: *“É, pra Empresa B foi*

*importante, porque pra nós, meu ficou uma maravilha pra trabalhar, pode perguntar pra quem for né, ficou bem melhor sabe” (Entrevistado E04 – encarregado de produção).*

#### 4.2.1.3 Operacionalização da Percepção

O empreendedorismo é um ponto forte na Empresa B. Os sócios sempre estiveram conectados ao mercado, e atentos para levar inovações à empresa. Reflexo disso é que a empresa foi uma das primeiras a ter uma máquina de bordado e também de tricô na Região. A empresa buscava informações do mercado em feiras, na maioria das ocasiões como visitantes, as vezes como expositores. Quando os sócios viam algo que chamava a atenção, procuravam informações a respeito. Assim foi o caso da máquina de bordar. Visitaram uma empresa em outra região que tinha essas máquinas, conseguiram o contato do fornecedor, e assim entraram em contato para conhecer o equipamento.

Da mesma forma foi com o tricô. Viram as máquinas e produtos em feiras, analisaram que a região que era propícia para o produto, e resolveram investir. A busca de informações no mercado, ocorre de várias formas, desde passeios por shoppings, pelo centro da cidade para acompanhar as novidades nas vitrines das lojas, conversas com representantes e fornecedores... Um ponto bastante forte na Empresa B, é a presença dos sócios na loja, em contato direto com os clientes, conhecendo e entendendo as necessidades de cada um. Antes do advento da internet, a empresa tinha a assinatura de um catálogo internacional, que trazia muitas informações sobre as tendências. Durante muitos anos, esse catálogo auxiliou no desenvolvimento das coleções propostas pela Empresa B, o que hoje é feito através da internet. Em relação às tendências tecnológicas, a empresa se faz presente visitando a Feira Brasileira da Indústria Têxtil (Febratex) em Blumenau, referência no país.

Os sócios sempre tiveram a percepção da importância da loja para o negócio deles, pois esse é o ponto de referência da empresa, como disse o Entrevistado E04 – encarregado de produção: *“é, a gente sabe que ali é o ganha pão no caso né”*. Por isso a insatisfação quando perceberam que estavam trabalhando apenas para atender aos representantes, e os clientes antigos da loja, seja por atacado ou no varejo, ficavam sem os produtos pela falta de abastecimento. Principalmente pela

diferenciação dos produtos que as marcas tinham, era difícil conseguir abastecer a loja com produtos, já que a produção estava voltada para os representantes e a marca Dioxes. Isso trouxe uma descapitalização para a empresa, o que também foi um ponto de discordância. A sensação era de que todos corriam de um lado para outro, e o financeiro não refletia todo trabalho, justamente porque as negociações com representantes, exige antecipação de recursos, a produção deve ser antecipada para que as vendas aconteçam e os produtos cheguem às lojas antecipadamente às estações. E pela desorganização interna, os prazos de produção acabavam se dilatando, e algumas vezes ficavam estoques de peças que o mercado não absorvia, já que a quantidade produzida era maior.

A empresa B tem abertura para ideias tanto dos funcionários quanto de terceiros que auxiliam na produção. Como toda informação, ela é averiguada, principalmente em relação às tendências da moda, para então serem absorvidas. Eles têm consciência da necessidade de fazer um trabalho junto aos clientes, seja em visitas com representantes ou mesmo uma pesquisa junto a loja, para sentir as necessidades deles, e tentar melhorar os processos. Com o início do e-commerce, já viram casos de que os clientes da região visitam o site para ver os produtos e vem comprar na loja física.

Um planejamento que está se desenvolvendo, é a otimização da produção com novo leiaute. Está sendo desenvolvido esse estudo, e será implantado de uma forma gradativa.

#### 4.2.1.4 Operacionalização da Apreensão

Em relação ao elemento apreensão, a Empresa B também apresenta informalidade em seu planejamento. Todos os colaboradores e sócios sabem as metas através de conversas e reuniões, mas não há um planejamento estratégico formalizado. Apesar disso, os investimentos sempre foram feitos de maneira que a empresa tivesse a capacidade de honrar compromissos financeiros. Os sócios possuem um feeling de mercado, de investimento, que é característico, e as decisões são centralizadas. A experiência técnica, o cuidado com a matéria-prima utilizada, traz para a empresa um conceito de qualidade.

Ao introduzir as peças de tricô em sua produção, os sócios tinham a intenção de diversificar os produtos fornecidos, aumentar o mix e induzir o consumo de outras

peças. No início da produção de tricô, a empresa teve que estruturar três turnos para conseguir absorver a demanda do produto, o que acontecia também na época do bordado. Internalizar o processo do tricô foi algo que realmente saiu da rotina da Empresa B, pois o processo envolve outras máquinas como a remalhadeira. Já em relação ao bordado, era um processo mais simples que o tricô, mas de grande impacto para a empresa, proporcionando melhoras constantes nas receitas.

A terceirização é uma rotina que a Empresa B desenvolveu há muitos anos, quando mandava tecer e tingir a malha que utilizava em seus produtos, e quando começou com o jeans, também utilizava a terceirização. E para isso, precisa ter um bom planejamento das atividades internas para que tenha agilidade na produção, e o produto chegue ao cliente no tempo esperado.

Quando a empresa decidiu separar as marcas, houve um processo de reestruturação da empresa, das rotinas, dos produtos. Não foi algo planejado, mas necessário para que a empresa pudesse alcançar seus objetivos. Remodelaram o negócio que já existia, organizaram a produção, dentro da linha de produtos que refletia a marca da empresa (produtos mais tradicionais e com qualidade), o abastecimento da loja e conseqüentemente reconquistaram clientes. Todo esse processo foi necessário para que a empresa pudesse se organizar melhor, ter um planejamento de rotinas, ainda que informal.

Ao separar as marcas, a empresa não mais realizou vendas por representantes, com foco para a loja. Por um tempo, permaneceu assim, mas alguns representantes insistiram em trabalhar com a Empresa B e como ela já estava mais estruturada, aceitou a proposta. A agilidade na produção foi algo impactante após a separação, pois quando surge uma novidade ou a necessidade de um produto, tornou-se mais fácil colocar na produção para chegar rapidamente à loja. Tudo isso mostra como ela se ajustou à nova realidade.

Como já explicado, a separação das marcas fez com que a Empresa B abandonasse a fabricação de jeans, deixando esse segmento para a Dioxes. Com o passar do tempo, os clientes ainda pediam o jeans tradicional que a empresa fabricava antes da separação, e que não era o forte da Dioxes. Diante disso, a Empresa B verificou a possibilidade de voltar com o jeans, pois não tinha mais máquinas para desenvolver esse produto, optando então pela terceirização, mas de uma forma mais organizada.

O e-commerce também é uma atividade que foi mais planejada, tem um determinado tempo para estruturar e requer atualização constante, pois ao entrar na loja virtual, o cliente quer ver novidades, e tudo isso necessita de empenho da equipe.

Apesar da Empresa B não ter planejamento, nos momentos de incertezas ela mostrou que suas escolhas estratégicas e suas decisões de investimentos trouxeram o resultado esperado.

#### 4.2.1.5 Operacionalização da Reconfiguração

Recombinar e reconfigurar ativos e estruturas é imprescindível para a permanência das empresas no mercado. A Empresa B não tem medo de investir, em alguns momentos de sua história demonstrou isso, pois soube identificar boas oportunidades.

O prédio onde encontra-se hoje, é o segundo construído pelos sócios, pois o primeiro tornou-se pequeno, então construíram um prédio maior e bem localizado. Em termos de máquinas, o primeiro grande investimento foi a máquina de bordar, muito importante, alavancando a empresa. Foi um investimento alto, mas que trouxe o retorno em pouco tempo, já que foi a primeira empresa a ter uma máquina dessas na região. Da mesma forma aconteceu com o tricô, foi pioneira em fabricar esse tipo de produto na região, e isso trouxe uma grande vantagem de mercado para a empresa.

O treinamento necessário para operar essas máquinas fez-se necessário no momento da aquisição, mas foi totalmente absorvido pelos funcionários. Atualmente o repasse de informações sobre os equipamentos acontece na prática. Na parte do tricô, existe a parceria com os desenvolvedores de programas para as peças, pois precisa um planejamento de datas para que isso ocorra, para então desenvolver a coleção. Tanto o bordado quanto o tricô chegaram a trabalhar em três turnos. Depois da separação das marcas, a Empresa B investiu em uma nova máquina de tricô, que produz mais que as anteriores. Outro investimento que ocorreu, mas que não teve o resultado esperado foi a aquisição de uma máquina de fabricar cordão, função que era possível ser realizada pela própria máquina de tecer.

A relação com terceiros é um ponto positivo da Empresa B, pois existe uma verdadeira parceria, a preocupação que eles sempre tenham serviço, pois com

certeza o sucesso deles reflete no sucesso da empresa. Um exemplo disso, foi o fato de serem concedidas máquinas para uma ex-funcionária montar uma empresa para terceirizar para a Empresa B. O fato de algumas dessas empresas serem familiares também, é mais uma preocupação da empresa para que os serviços aconteçam de forma a beneficiar todos.

O mais recente investimento, com direito a treinamento, foi o e-commerce. A empresa investiu em plataforma, que não foi aquilo que eles realmente esperavam, fizeram a troca por outra plataforma, investiram em funcionário, treinamento, fotógrafo, modelo. Tudo isso no intuito de ter a loja virtual o mais atualizada possível para que o cliente tenha uma boa experiência ao visitá-la.

De uma forma geral, o Quadro 4 representa os principais pontos de operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas identificadas na Empresa B.

Quadro 4 – Exemplos de articulação das capacidades dinâmicas na Empresa B

Percepção das oportunidades	Apreensão das oportunidades	Reconfiguração
Busca de informações no ambiente, viagens e feiras; velocidade de adaptação e atendimento.	Novas tecnologias, treinamento, foco em determinada linha de produto, participação do colaborador.	Abandono de recursos, redes de cooperação, gestão de conhecimento, descentralização, gestão colaborativa e investimento em tecnologias.
<b>Exemplos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A loja é importante para a empresa;</li> <li>- Planejamento de otimização da produção com novo leiaute;</li> <li>- Objetivos diferentes das marcas;</li> <li>- Descapitalização da empresa para atender os representantes – time de produção de aproximadamente 30 dias;</li> <li>- Públicos diferentes;</li> <li>- Produtos tradicionais e conceituais;</li> <li>- Visitas com representantes para pesquisa;</li> <li>- Pesquisa de balcão;</li> <li>- Cliente olha no site e vem comprar na loja física;</li> <li>- Assinatura do catálogo internacional;</li> <li>- Visitas nas lojas do centro da cidade, shopping em Florianópolis e Blumenau;</li> <li>- Feira em Blumenau, Gramado, Caxias e Fersul em Rio do Sul;</li> <li>- Abertura para opiniões de funcionários;</li> <li>- Conversas com clientes e fornecedores;</li> <li>- Confirmar a informação antes de tomar a decisão;</li> <li>- Troca de ideias com fornecedores de serviços;</li> <li>- Ficava estoque de peças em jeans;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltar a produzir o jeans tradicional;</li> <li>- Reestruturar a empresa;</li> <li>- Maior planejamento depois da separação;</li> <li>- Quando o auge era o bordado, era fabricadas muitas peças, sem variação;</li> <li>- Reconquista do cliente da loja;</li> <li>- Terceirização do jeans;</li> <li>- Insistência dos representantes para retornar com o produto da empresa no mercado;</li> <li>- Terceirização de parte do processo para ter controle;</li> <li>- E-commerce com atualização constante;</li> <li>- Agilidade na produção;</li> <li>- Planejamento do mostruário;</li> <li>- Sócio entende do processo, conhece o cliente e tem talento;</li> <li>- Conversa com funcionários para que sejam multifuncionais no período de transição;</li> <li>- Decisões centralizadas em uma pessoa;</li> <li>- Importância da loja para desovar produção;</li> <li>- Loja como termômetro para produção,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-commerce: investimento em plataforma, funcionário, fotógrafos e modelos;</li> <li>- Relação com terceiros, preocupação com o fornecimento de serviços, ex-funcionária como colaboradora indireta;</li> <li>- Máquina grande de bordado – produziu muito e hoje está parada (elefante branco);</li> <li>- Máquina para fazer cordão – foi adquirida, mas não trouxe o resultado esperado, desenvolveram outro processo para esse item e a máquina está parada;</li> <li>- Três turnos no bordado e no tricô durante o auge de produção desses produtos;</li> <li>- Aquisição de outra máquina de tricô, depois da separação, menor e que faz o dobro da produção;</li> <li>- Construção ampla para nova sede;</li> <li>- Aquisição das máquinas de bordado e tricô;</li> <li>- Dependência de programador externo;</li> <li>- Conjunto de máquinas para produzir o tricô;</li> <li>- Erros e acertos no tricô até conseguir o molde certo;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Nova linha de produtos;</li><li>- Não tinham empresas na região com máquinas de bordado e tricô;</li><li>- Fornecedores ofereciam a matéria-prima e traziam ideias de produtos;</li><li>- Cliente vem comprar a blusa e acaba levando camiseta, calça.</li></ul>	produtos sem aceitação não são mais produzidos; <ul style="list-style-type: none"><li>- Treinamento;</li><li>- Investimentos altos em máquinas (decisão).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Treinamento com os próprios funcionários.</li></ul>
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 SÍNTESE DOS CASOS ANALISADOS

Através da análise dos casos estudados nesta pesquisa, foi possível verificar a presença dos elementos das capacidades dinâmicas em vários momentos, antes, durante e depois da ocorrência dos fatos relevantes, no histórico das empresas. Através dessa análise foi possível identificar como as empresas inseridas em uma indústria de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas.

A característica principal presente nos dois casos estudados, é que são pequenas empresas, nas quais a figura do sócio está muito presente, centralizando as decisões e o rumo delas. Eles são fundamentais para o funcionamento da empresa, e que, por serem familiares, já tem em sua essência essa questão de centralização.

A operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas de fato é existente nas empresas estudadas, apesar da não percepção pelos gestores. O sucesso empresarial depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades; a combinação eficaz de invenções geradas interna e externamente; transferência de tecnologia eficiente e eficaz dentro da empresa e entre as empresas; a proteção da propriedade intelectual; a melhoria dos processos empresariais; a invenção de novos modelos de negócios; a tomada de decisões imparciais e a proteção contra imitação e outras formas de replicação por rivais. (TEECE, 2007).

As capacidades dinâmicas são importantes em indústrias de baixa volatilidade, apesar da teoria defender que elas devem estar presentes em ambientes de negócios em rápido movimento, abertos à concorrência global e caracterizados pela dispersão nas fontes geográficas e organizacionais de inovação e manufatura. (TEECE, 2007). A operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas também é importante em empresas de baixa volatilidade, pois eles podem ser aproveitados para criar, estender, atualizar, proteger e manter continuamente a base de ativos da empresa. Mesmo que essa operacionalização ocorra de uma forma mais inconsciente por parte dos gestores, e de maneira informal, mas ela está presente nestas organizações.

A empresa inovadora deve gastar pesadamente em pesquisa e desenvolvimento, e proteger e desenvolver com segurança sua propriedade intelectual, mas também deve gerar e implementar as inovações organizacionais e

gerenciais complementares, necessárias para alcançar e sustentar a competitividade. (Teece, 2007). Um ponto que é bem visível nas empresas estudadas, é a falta de investimento em planejamento, como traz a teoria, mas elas implementam inovações organizacionais através do feeling dos sócios, tornando-as competitivas.

A percepção de oportunidades ocorre nos dois casos, pois as empresas mesmo informalmente, buscam as informações no mercado através de clientes e fornecedores e pesquisas de tendências. Nesse quesito, a Empresa A possui maior destaque. A percepção da necessidade de reconfigurar seus recursos e seu modelo de negócio existe, mas ocorre quase que sem planejamento. E na medida que as empresas podem abrir oportunidades tecnológicas (através de P&D e da exploração de resultados de investigação), ao mesmo tempo que aprendem sobre as necessidades dos clientes, têm um amplo menu de oportunidades de comercialização. (TEECE, 2007).

Quando as oportunidades são vislumbradas pela primeira vez, os empresários e gerentes devem descobrir como interpretar novos eventos e desenvolvimentos, quais tecnologias perseguir e quais os segmentos de mercado a serem direcionados, devendo avaliar como as tecnologias vão evoluir e como e quando os concorrentes, fornecedores e clientes irão responder. (TEECE, 2007). Diante desses pontos, as empresas estudadas preocupam-se com as possibilidades de implantação de novas tecnologias, apesar de que não é rotineiro nessa indústria, pela característica de baixa volatilidade. Mas dentro das possibilidades, de oportunidades de melhoria nos seus processos, dentro daquilo que realmente é coerente em termos de produção, os gestores estão atentos e buscando inovações para as empresas.

Teece (2007), expõe como os microfundamentos do elemento percebem a capacitação cognitiva e criativa, atividades de pesquisa e desenvolvimento, acesso à informação, conhecimento específico, interpretar a informação, aprendizagem, inovação aberta, informações do contexto ambiental, coleta e filtragem de informações e acumulação de experiências. E nas empresas estudadas podemos perceber a presença de alguns destes microfundamentos, como a questão da criatividade, utilizando a pesquisa de novos produtos e internalização deles; elas fazem pesquisa mas de maneira informal, tem acesso à informação, mesmo porque não fazem parte de uma indústria de alta tecnologia; estão abertas à aprendizagem,

inovações e informações do contexto ambiental; a coleta e filtragem de informação é feita de maneira informal; e a acumulação de experiências está mais voltada à figura do sócio que está à frente da empresa.

A apreensão de oportunidades não se caracteriza como ponto forte nas empresas pesquisadas, pois são pequenas e as ações ocorrem quase que sem planejamento. Quando optam por um investimento, não fazem análise de riscos, não possuem planejamento estratégico, apesar de que sabem para onde querem ir, mas é totalmente informal. O momento que mais envolveu planejamento para as duas empresas pesquisadas, foi o desenvolvimento do e-commerce, mas ainda assim não está relacionado a um planejamento estratégico formal. Tudo o que acontece está voltado mais ao feeling dos sócios. O gerente empresarial é um “orquestrador”, que dá direção e coordenação às atividades. As habilidades superiores como gerentes empresariais resultam não só de mais experiência e melhores oportunidades de aprendizagem, mas também de capital gerencial e social superior. A gestão empresarial efetiva é especialmente crítica quando há uma maior necessidade de conseguir agilidade organizacional. (TEECE, 2016).

Conforme TEECE (2007) explica, a capacidade de criar e sentir oportunidades é claramente não uniformemente distribuída entre indivíduos ou empresas, e a oportunidade de criação e/ou descoberta por indivíduos exigem tanto o acesso à informação e a capacidade de reconhecer, sentindo e desenvolvendo forma. Nas empresas estudadas, o elemento apreensão não é muito característico, pois os gestores trabalham mais com a questão de tentativas, entre erros e acertos.

São microfundamentos do elemento apreensão, conforme Teece (2007): a seleção de arquiteturas de produtos e modelos de negócios, seleção de limites corporativos, gerenciamento de complementos e plataformas e evitando tendências, ilusão, decepção e arrogância. Nas empresas analisadas é visível que não acontece como a teoria implica, pois não há planejamento formal. As empresas estão mais voltadas à linha de erros e acertos, buscando dentro do seu ecossistema as possibilidades que auxiliarão no desenvolvimento do negócio, mas tudo sem planejamento formal e análise de riscos. Essa característica forte de erros e acertos muitas vezes termina em decepção e necessidade de reformular a empresa novamente, como foi percebido na história da Empresa A.

Entre os elementos das capacidades dinâmicas, a reconfiguração é o que está mais presente nas empresas pesquisadas. Pontos comuns das duas empresas

são: a gestão participativa, que auxilia na agilidade da empresa em mover-se ao encontro dos objetivos; o não receio em reconfigurar seus recursos, tanto através de uma nova tecnologia, novo produto; e investimentos feitos na base da expectativa de erros e acertos.

As duas empresas apresentam na parceria com terceiros um ponto forte na reconfiguração dos recursos. Os fundamentos da agilidade dependem principalmente de dois elementos interdependentes da empresa dinamicamente capaz: gestão empresarial capaz de combinar e recombinar tecnologias e estruturas flexíveis que podem ser rapidamente modificadas. (TEECE, 2016).

No elemento reconfiguração, Teece (2007) apresenta os seguintes microfundamentos: alcançar descentralização e quase decomposição, gerenciando coespecialização, aprendizagem, gerenciamento de conhecimento e governança corporativa. Esta pesquisa demonstrou que nas empresas estudadas, apesar de as decisões serem muito centralizadas na figura do gestor, há gestão participativa, o que traz agilidade para a reconfiguração. Eles apostam muito na terceirização de processos, criam parcerias com fornecedores, trocam conhecimentos, e fazem os investimentos, baseados em erros e acertos.

O desenvolvimento desta pesquisa apresentou a história de duas empresas da indústria têxtil, e analisou com profundidade os fatos ocorridos em suas trajetórias para identificar como essas empresas operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas neste setor têxtil, que é considerado de baixa volatilidade. E isso acontece de maneira muito informal, sem planejamento, mas com uma forte influência do feeling dos sócios na administração das empresas, que implantam mudanças sem ter medo do erro. A excelência na operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas, sustenta a capacidade de uma empresa de inovar e capturar com êxito o valor suficiente para proporcionar um desempenho financeiro a longo prazo. (TEECE, 2007).

Através deste estudo, percebemos que os elementos das capacidades dinâmicas estão presentes nestas empresas de uma indústria de baixa volatilidade, mas a operacionalização não acontece de uma forma sistematizada, e sim de maneira informal e inconsciente, pois estas empresas não adotam planejamentos estratégicos e desenvolvem suas atividades através do feeling dos sócios. Complementando a teoria de capacidades dinâmicas do Teece (1997), a operacionalização de capacidades dinâmicas não acontece exclusivamente em

ambientes de alta volatilidade, e podem acontecer também sem planejamento formal e estratégico. Em pequenas empresas o empreendedorismo está muito presente e o feeling dos sócios é uma característica principal para a operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas.

Dessa forma, apresentamos a seguir o quadro 5, que demonstra os pontos comuns em relação à operacionalização das capacidades dinâmicas, nas empresas pesquisadas.

Quadro 5 – Síntese dos elementos das Capacidades Dinâmicas Presentes nos casos pesquisados

<b>Percepção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de informações no mercado através de clientes e fornecedores e pesquisas de tendências;</li> <li>- Percepção da necessidade de reconfigurar seus recursos e seu modelo de negócio existe, mas ocorre quase que sem planejamento.</li> </ul>
<b>Apreensão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento informal;</li> <li>- Não fazem análise de riscos;</li> <li>- E-commerce trouxe um planejamento, mas informal.</li> <li>- A base é o feeling dos sócios.</li> </ul>
<b>Reconfiguração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É o elemento mais presente;</li> <li>- Gestão participativa trazendo agilidade</li> <li>- Não tem receio em reconfigurar seus recursos;</li> <li>- Investimentos são feitos na base da expectativa de erros e acertos;</li> <li>- Parcerias com terceiros.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Capacidades dinâmicas é um assunto que vem sendo muito estudado, pois diversos autores e linhas de pensamento se desenvolveram com base em interpretações sobre os elementos que constituem essas capacidades. Existem também críticas sobre a possibilidade de mensuração e avaliação das capacidades dinâmicas e o reconhecimento de que estudos empíricos são necessários para o aprofundamento do campo de conhecimento. A definição de capacidades dinâmicas parece exigir a presença em ambientes de alta volatilidade, mas esta pesquisa tem o objetivo de analisar como empresas de uma indústria de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas, pois as empresas percebem, apreendem e reconfiguram suas competências mesmo em ambientes sujeitos a menores taxas de mudanças.

O objetivo foi alcançado através de uma construção teórica, com diversas visões e estudos sobre capacidades dinâmicas e a análise empírica relacionou a teoria com a realidade de duas empresas da indústria têxtil. Conhecendo detalhadamente a história dessas empresas, foi possível identificar fatos relevantes que trouxeram modificações em modelos de negócios, realinhamento de recursos e ativos, alterações nas formas de desempenhar atividades. Através da análise desses fatos foi possível verificar como ocorreu a operacionalização dos elementos das capacidades dinâmicas.

Assim, ao relacionar a teoria com os fatos relevantes das empresas e como eles ocorreram, foi possível visualizar e estudar como essas empresas operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas. A contribuição teórica da pesquisa encontra-se no fato de que a teoria de capacidades dinâmicas é voltada para ambientes de alta volatilidade, com alto grau de mudanças. Este estudo foi desenvolvido em uma realidade diferente daquela que a teoria foi consolidada, pois a operacionalização das capacidades dinâmicas pode ser mais importante para as empresas em ambientes voláteis, mas também é importante para as empresas inseridas em indústrias com baixa volatilidade. A maioria dos estudos de capacidades dinâmicas estão voltados para ambientes voláteis, com alto grau de mudanças, e existem poucos estudos abordando este tema em uma indústria que apresenta um menor grau de volatilidade, mais estável e menos intensiva em conhecimento e mais focados na produção, mas que é importante em termos

regional, estadual e nacional, pois tem alta representatividade na economia, e traz contribuição para a teoria.

A pesquisa desenvolveu-se com um estudo aprofundado da história das empresas envolvidas, como elas surgiram, como foram se consolidaram no mercado, e a forma dos sócios conduzirem seus negócios, e tudo isso contribui para estudar em profundidade as mudanças ocorridas nas empresas e poder alcançar o objetivo do estudo. Nem todas as respostas de nível empresarial à oportunidades e ameaças que surgem no decorrer da história das empresas podem ser consideradas manifestações de capacidades dinâmicas, mas sim a capacidade da empresa em identificar oportunidades e ameaças, mobilizar ativos e recursos para abordar essas questões e se modificar continuamente diante das alterações do mercado, sempre observando as suas especificidades internas e o ambiente onde está inserida.

Através deste estudo profundo do histórico das empresas foi possível identificar a operacionalização das capacidades dinâmicas nas práticas das empresas, como elas são desenvolvidas e gerenciadas, como se manifestam e influenciam no desenvolvimento e crescimento da empresa. Percebe-se que a construção das capacidades dinâmicas, estratégias e as percepções de necessidade de mudanças são realizadas, mas de uma forma quase que sem planejamento, informal e pelo feeling dos sócios. As capacidades dinâmicas são incrementais nas pequenas empresas, não acontecem de forma disruptiva, já que percebem que precisam reconfigurar seus recursos, e o fazem, mas quase que sem planejamento, de forma intuitiva e experimental. Dessa forma, o estudo contribuiu para demonstrar que a articulação dessas capacidades é importante para todas as empresas, sejam aquelas inseridas em ambientes de alta ou baixa volatilidade. É fundamental que as empresas desenvolvam a operacionalização dessas capacidades de uma forma mais estruturada, em que o planejamento esteja presente e seja uma ferramenta de resultado em suas estratégias, e percebam a importância do gerenciamento dessas capacidades e a possibilidade de reflexos positivos na trajetória das empresas.

Entretanto, há algumas limitações no estudo realizado. Para análises mais aprofundadas, estudos quantitativos aliados a abordagem qualitativa podem subsidiar outras formas de visualizar como as empresas operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas, inclusive em empresas de diferentes portes ou tipo de indústria, também podem agregar e trazer contribuições distintas para

complementar os achados a respeito das capacidades dinâmicas. Da mesma forma, os estudos longitudinais possibilitariam uma observação mais consistente da construção e operacionalização das capacidades dinâmicas. Estudos quantitativos podem mostrar elementos e recursos que se vinculam às capacidades dinâmicas e coletar a percepção dos gestores nos processos de operacionalização dessas capacidades.

Sugere-se como estudos futuros a exploração da capacidade estratégica deste tipo de organização, já que foram identificadas limitações nessas empresas em termos de planejamento estratégico. Outro ponto que também foi observado e que pode ser utilizado em estudos futuros é a forte presença do empreendedorismo de efetuação, nos quais o sucesso do empreendimento não depende de planos de negócios nem de análise de concorrência, através dos artigos da Saravasthy.

Há várias possibilidades de estudos dentro do tema capacidades dinâmicas, pois é um assunto que ainda está evoluindo e envolve questões complexas, mas que tem grande importância no desenvolvimento estratégico das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, pois é a operacionalização desses elementos que trará mudanças significativas em suas estratégias de mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, ANDRÉ CHERUBINI, et al. Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 57. N. 3, 2017.
- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 15, n. 2, p. 395-416, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLOME, Constantin; SCHOENHERR, Tobias; REXHAUSEN, Daniel. Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 4, p. 1295-1318, 2013.
- BOGODISTOV, Yevgen, et al. GENDERING DYNAMIC CAPABILITIES IN MICRO FIRMS. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, 2017.
- CHATTERJI, Aaron; PATRO, Arun. Dynamic capabilities and managing human capital. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28 n. 4, p. 395-408, 2014.
- CLICRBS. Hora de Santa Catarina. Disponível em: <<http://horadesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/noticia/2012/11/regiao-do-alto-vale-do-itajai-se-destaca-pela-producao-de-moda-jeans-3964055.html>>. Acesso em: 03 de set. 2017.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.
- DENTONI, Domenico; BITZER, Verena; PASCUCI, Stefano. Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 35-53, 2016.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; PETERAF, Margaret A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, s1. 2009.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. Has strategy changed?. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 88, 2002.

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

FIESC – Empregos e Estabelecimentos por Setor – Têxtil & Confecções. Disponível em <http://www.portalsetorialfiesc.com.br/informacoes-exclusivas/visualizar?id=713b355f-51e6-4ff9-800f-3cce3982c05f>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HENISZ, Witold J. The Dynamic Capability of Corporate Diplomacy. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 183-196, 2016.

KIM, Miri; SONG, Jaeki; TRICHE, Jason. Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 3, p. 533-546, 2015.

KLEIN, Amarolinda Z. et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KLEINBAUM, Adam M.; STUART, Toby E. Network responsiveness: The social structural microfoundations of dynamic capabilities. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 353-367, 2014.

KRETSCHMER, Caroline. O papel das capacidades dinâmicas na competitividade das organizações: um estudo de caso no setor de tecnologia da informação. 2017.

MINTZBERG, Henry. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. **New York: Sharpe**, 1959.

PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of management review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, Michael E. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, v. 1, p. 88-94, 1997.

PORTER, Michael E.; PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. 1979.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

ROMME, A. Georges L.; ZOLLO, Maurizio; BERENDS, Peter. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1271-1299, 2010.

RUMELT, Richard P. Diversification strategy and profitability. **Strategic management journal**, v. 3, n. 4, p. 359-369, 1982.

SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288. 2001a.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 15, n. 5, p. 533-565. 2005.

SEBRAE – Estudo Setorial da Indústria Catarinense – Confecção de vestuário e acessórios. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/\\$File/5741.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/$File/5741.pdf). Acesso em: 04 de set. 2017.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1375-1394, 2009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

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

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

WEERAWARDENA, Jay, et al. The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 221-239, 2015.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2015.

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

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e método. 2ªed. Tra. Daniel Grassi. Porto Alegre-Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.

## **PROTOCOLO DO CASO**

Parte 1: Visão geral do projeto de Estudo de Caso:

1. Objetivos:

- a) Identificar como se desenvolveu o processo histórico das empresas estudadas;
- b) Identificar os fatos relevantes relacionados às empresas estudadas ao longo de sua história;
- c) Verificar como os elementos percepção, apreensão e reconfiguração, que compõem as capacidades dinâmicas, foram operacionalizados durante os fatos relevantes apontados.

2. Questão de estudo:

Como empresas inseridas em ambientes de baixa volatilidade operacionalizam os elementos das capacidades dinâmicas ao longo de sua história?

3. Definição dos principais conceitos teóricos abordados.

3.1 Visão Baseada em Recursos (RBV)

3.2 Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos

4. Definição do tipo de caso: Estudo de caso múltiplo

5. Definição da unidade de análise: Empresas da indústria têxtil no Alto Vale do Itajaí

## Parte 2: Plano de coleta de dados:

### 1. Definição do caso e das formas de coleta de dados:

- a) Entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-determinado com duas empresas do ramo têxtil no Alto Vale do Itajaí.
- b) Análise de documentos: documentos internos da empresa, relatórios anuais, demonstrações financeiras, boletins de comunicação interna, bem como publicações externas que mencionam as empresas analisadas e aquelas envolvendo o setor têxtil em geral, além das condições socioeconômicas do cenário de atuação.

## Parte 3: Procedimentos operacionais de campo:

1. Credenciais de acesso ao caso: e-mail impresso com a confirmação do agendamento da entrevista e roteiro da entrevista.
2. Agendamento de entrevistas ou coleta de dados: agendamento efetuado por telefone ou e-mail. Confirmação sempre por e-mail.
3. Check-list de materiais necessários em campo:
  - a) Gravador (celular)
  - b) Notebook
  - c) Caneta e papel

\*Solicitar autorização para gravar a entrevista.

## Parte 4: Plano de análise do caso:

1. Análise de conteúdo: as categorias de análise foram estabelecidas à priori. As categorias foram confirmadas após as entrevistas.

Categorias de Análises

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>DIMENSÃO OPERACIONAL</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
<b>FATOS RELEVANTES</b>	<b>DADOS HISTÓRICOS</b>	Alterações organizacionais drásticas, que modificaram os modelos de negócio; realinharam recursos e ativos; e alteraram as formas de desempenhar as atividades da empresa.	
		Se a empresa busca informações no seu mercado.	Teece 2007
		Se a empresa busca informações fora de seu mercado.	Teece 2007
		Se são estudadas pela empresa novas tecnologias que surgem no mercado.	Teece 2007
		Se a empresa participa de eventos, como feiras, exposições, a nível nacional, relativas ao seu setor.	Teece 2007
		Se participa a nível internacional.	Teece 2007
		Se o desenvolvimento de novos fornecedores é um processo contínuo.	Teece 2007
		Se é desenvolvido trabalho junto aos clientes, em relação às perspectivas deles diante do produto oferecido.	Teece 2007
		Se a empresa possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos.	Teece 2007
		Se é mantido um canal aberto em todos os setores da empresa para contribuição de ideias e sugestões.	Teece 2007
		Se a empresa participa de capacitação técnica específica	Teece 2007
		Se os conhecimentos adquiridos em capacitações e eventos são difundidos dentro da empresa	Teece 2007
		Se a empresa busca junto às entidades de classe, informações atualizadas sobre seu mercado, em relação à benefícios,	Teece 2007

<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>	<b>PERCEBER:</b> Identificar e dar forma às oportunidades	alterações de legislação, etc.	
		Se a empresa possui contato com universidades, no que tange à informações sobre estudos dentro de sua indústria.	Teece 2007
	<b>APREENDER:</b> Integração das oportunidades	Se a empresa tem um modelo de negócio bem definido.	Teece 2007
		Se a empresa investe na manutenção e aperfeiçoamento de capacidades tecnológicas.	Teece 2007
		Se a empresa investe na manutenção e aperfeiçoamento de ativos complementares.	Teece 2007
		Se a empresa está aberta a inovações radicais, que eliminam competências em favor de melhorias incrementais de competências.	Teece 2007
		Se a empresa tem processos, procedimentos e incentivos para gerenciar o negócio existente.	Teece 2007
		Se a empresa tem planejamento para seu negócio.	Teece 2007
		Se a empresa incentiva a ação criativa.	Teece 2007
		Se a empresa reconhece a possibilidade de descarte de ativos que podem não gerar mais resultados.	Teece 2007
	<b>RECONFIGURAR:</b> Transformar a habilidade organizacional	Se a empresa tem uma cultura moldada para aceitar altos níveis de mudança interna.	Teece 2007
		Se a empresa favorece a descentralização.	Teece 2007
		Se a empresa realiza a orquestração de ativos e a renovação corporativa, inclusive o redesenho de rotinas.	Teece 2007
		Se a empresa está aberta para o redesenho do modelo de negócio.	Teece 2007
	Se a empresa abre espaço para o estabelecimento de parcerias estratégicas.	Teece 2007	

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Primeira fase das entrevistas – Dados da empresa e histórico

#### **Identificação da empresa:**

- a) Razão Social:
- b) Endereço:
- c) Faturamento do último ano:
- d) Número de funcionários:

#### **Histórico da empresa:**

- a) Solicitar ao entrevistado que relate a história da empresa, pontuando mudanças estratégicas e alterações significativas ocorridas ao longo da sua trajetória, com a finalidade de mapear os fatos relevantes;
- b) Solicitar ao entrevistado que descreva quais os produtos oferecidos pela empresa, áreas de atuação, localização de filiais e principais clientes atendidos.

#### **Identificação do entrevistado:**

- a) Cargo/área de atuação:
- b) Tempo de empresa:

**Data da entrevista:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Duração da entrevista:** \_\_\_\_\_

## Segunda e terceira fase das entrevistas – Detalhamento dos fatos relevantes e percepção dos gestores

\*Para a realização das entrevistas foi utilizado o roteiro de entrevista proposto a seguir.

### Identificação do entrevistado:

a) Cargo/área de atuação:

b) Tempo de empresa:

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Duração da entrevista: \_\_\_\_\_

Observação	Os termos técnicos presentes nos tópicos abordados e nos questionamentos efetuados foram explicados aos entrevistados. No momento da entrevista se utilizou de uma linguagem condizente com o perfil do entrevistado e para abordar os tópicos mais específicos, foram fornecidos esclarecimentos e informações adicionais para melhorar a compreensão.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Norteadores teóricos</b>	<b>Roteiro de entrevista</b>
Identificar como se desenvolveu o processo histórico das empresas estudadas	-	-	Solicitar ao entrevistado que relate a história completa da empresa, pontuando mudanças estratégicas e alterações significativas ocorridas ao longo de sua trajetória (com a finalidade de mapear os fatos relevantes); <i>* Realizado na primeira fase das entrevistas</i>
Identificar os fatos relevantes relacionados às empresas estudadas ao longo de sua história			- Solicitar ao entrevistado que relate esses momentos de grandes mudanças estratégicas (fatos relevantes) e como se desenvolveram as atividades;
			Para cada fato relevante questionar:  - Questionar o que motivou essa atividade/processo/projeto, de onde partiu a iniciativa; - Questionar se foram realizadas reuniões com clientes, fornecedores e

<p>Verificar como os elementos percepção, apreensão e reconfiguração, que compõem as capacidades dinâmicas, foram operacionalizados durante os fatos relevantes apontados</p>			<p>terceiros vinculados a essa atividade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionar se houve algum tipo de mapeamento das necessidades de clientes e mercados, como foi efetuado reconhecimento das mudanças percebidas;</li> <li>- Questionar como o conhecimento gerado nessa atividade e em outros movimentos efetuados pela empresa é gerado e disseminado entre os funcionários;</li> <li>- Questionar como a empresa estava estruturada para esse fato, divisão de tarefas e responsabilidades;</li> </ul> <p>Questionar a respeito do investimento em P&amp;D e se há uma base externa de pesquisa que contemple clientes, fornecedores e complementares;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionar como a empresa se organizou/mobilizou para essa atividade/processo/projeto, quais mudanças foram necessárias;</li> <li>- Questionar como se deu o processo de gestão e as atividades funcionais;</li> <li>- Questionar a necessidade de desenvolver novos produtos, serviços e processos;</li> <li>- Questionar a necessidade de desenvolver e/ou adquirir novas tecnologias;</li> <li>- Questionar se houve alterações no modelo de negócio da empresa e se houve flexibilidade para tais alterações;</li> <li>- Questionar sobre a tomada de decisões estratégicas;</li> <li>- Questionar sobre as alterações de rotinas, como foram assimilados e disseminados os novos conhecimentos requeridos.</li> </ul> <p>- Questionar se, após a implementação dessa atividade/rotina/processo, fez-se necessário algum ajuste no que tange:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*desenvolver processos de codificação e disseminação de conhecimento para alterar conjuntos de rotinas;</li> <li>*explorar os novos conhecimentos desenvolvidos e os resultados alcançados por meio de sua articulação;</li> <li>*desenvolver e manter cadeias de valor (questionar como se estabeleceu);</li> <li>*estabelecer networks com parceiros externos (questionar como ocorre/ocorreu esses relacionamentos);</li> <li>*como foram tomadas as decisões (centralização) e flexibilidade para as</li> </ul>
---	--	--	--

			<p>mudanças; *como se deu o gerenciamento da propriedade intelectual e da transferência de tecnologias.</p> <p>- Questionar se a empresa já abandonou alguma combinação de recursos e rotinas e os motivos que conduziram a essa mudança.</p>
--	--	--	---