

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

## **CAPACIDADE ADAPTATIVA NA PERSPECTIVA DO SEGMENTO METAL MECÂNICO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO<sup>1</sup>**

### **ADAPTATIVE CAPACITY IN THE PERSPECTIVE OF THE MECHANICAL METAL SEGMENT: AN EXPLORATORY STUDY**

**Gabriela Cappellari<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>, Clarice Vepo Do Nascimento Welter<sup>4</sup>, Lisiane Caroline Rodrigues Hermes<sup>5</sup>, Luciano Vieira<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida no Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijui, vinculado ao Grupo de Pesquisa de Gestão Empresarial.

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação Doutorado em Desenvolvimento Regional - Unijui

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação Unijui

<sup>4</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional - Unijui

<sup>5</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação Doutorado em Desenvolvimento Regional - Unijui

<sup>6</sup> Aluno do Programa de Pós-Graduação Doutorado em Desenvolvimento Regional - Unijui

#### **Resumo**

O objetivo deste estudo constituiu-se em compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidade adaptativa em um conjunto de empresas que operam no setor metal mecânico, instaladas na região Sul do Brasil, por meio da análise dos seus comportamentos e habilidades, das rotinas e processos e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações. Conclui-se, a partir dos resultados apresentados, que a Gama possui forte orientação à adaptação. Já a Beta, tende a ser mais conservadora e agir com mais cautela, o que implica de algum modo na capacidade de adaptação. A Alfa, por sua vez, adapta-se seguindo as diretrizes e solicitações de seus clientes. As capacidades dinâmicas referem-se a uma abordagem estratégica que retrata a capacidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas, respondendo de forma rápida as mudanças do ambiente de negócios. Esta abordagem salienta o aperfeiçoamento das capacidades de difícil imitação, como também da necessidade de aprendizagem contínua por meio das diferentes áreas da empresa.

**Palavras-Chave:** Capacidades Dinâmicas. Capacidade Adaptativa. Segmento Metal Mecânico

#### **1. INTRODUÇÃO**

O panorama econômico com o passar dos anos está cada vez mais complexo. A globalização e o progressivo avanço tecnológico interferem de modo direto na competitividade entre organizações. Este cenário impele as empresas a utilizar formas distintas de organização e posturas estratégicas diferenciadas, visando o alcance e a sustentação de vantagem competitiva.

As empresas, tendo em vista o ambiente competitivo, procuram a adoção de posturas estratégicas apropriadas ao cenário e ao mercado no qual estão inseridas. Logo, a

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

competitividade e a estratégia fomentam a busca por oportunidade e a efetividade na utilização dos recursos nas organizações. Sendo assim, o sucesso competitivo organizacional é resultado das ações estratégicas utilizadas.

Alguns constructos teóricos tencionam explicar os vários posicionamentos estratégicos utilizados pelas empresas e que derivam em vantagens competitivas para as mesmas. Neste sentido, Vasconcelos e Cyrino (2000) prescrevem que as estratégias adotadas pelas empresas podem ser explicadas por meio dos seguintes modelos: a) Modelo da Organização Industrial; b) Modelo da Teoria dos Recursos; c) Modelo da Teoria dos Processos de Mercado; d) Modelo das Capacidades Dinâmicas. Em acréscimo a estrutura de análise pelos autores supra citados, Sausen (2012) faz referência a um quinto modelo, o das Estratégias Coletivas. Portanto, a explicação das possibilidades de implementação de estratégias coletivas pode ser encontrada nos postulados destes cinco modelos existentes na literatura sobre vantagens competitivas.

Diante do exposto, este estudo tem como base o modelo de vantagem competitiva das capacidades dinâmicas. Trata-se de um modelo avançado e contemporâneo que melhor explica a forma como as empresas operam em ambientes turbulentos e altamente mutáveis, por meio de um conjunto de fatores que tencionam o alcance e a sustentação de vantagens competitivas.

Desde Winter (1964), muitos são os esforços em busca de um conceito de capacidades dinâmicas, sobretudo do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização, construindo um ramo afluente de atividades de pesquisas. Diversos autores discutem o assunto, como por exemplo, Collis (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Winter (2003), Andreeva e Chaika (2006), Bygdas (2006), Helfat et al. (2007), Wang e Ahmed (2007), Dosie, Faillo e Marengo (2008), McKelvie e Davidson (2009) e Teece (2009).

No entendimento de Wang e Ahmed (2007), o estudo das capacidades dinâmicas sugere a integração de três fatores componentes: a capacidade absorptiva, adaptativa e de inovação. Este estudo abordou a capacidade adaptativa, segundo seus citados.

Trata-se na ótica de Camargo (2012) de uma teoria que busca explicar como que as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente de rápidas e constantes mudanças por meio da criação, mudança ou reconfiguração de competências internas e externas. Embora seja esta uma boa definição, ela não é suficiente para elucidar como que as capacidades dinâmicas funcionam. Nota-se que a operacionalização do constructo de capacidades dinâmicas ainda é tema de debate científico no meio acadêmico. Conforme realçam Zollo e Winter (2002), sabe-se o que é, mas não se sabe como as organizações desenvolvem capacidades dinâmicas.

Meirelles e Camargo (2014) explicam que a reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte às capacidades

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. Logo, a articulação destes elementos e mecanismos resulta em um modelo conceitual de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Neste sentido, Guerra, Tondolo e Camargo (2016) afirmam que a identificação dos mecanismos por meio dos quais as capacidades dinâmicas se desenvolvem podem proporcionar novas descobertas acerca de sua implantação.

Tendo em vista que o fenômeno de capacidades dinâmicas em organizações ainda carece de explicações mais claras, esta pesquisa se propôs a operacionalizar cada um dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas apontados por Meirelles e Camargo (2014), como forma de desenvolvimento de capacidades adaptativas (WANG; AHMED, 2007).

Optou-se por investigar o setor metal mecânico, uma vez que na indústria metal mecânica gaúcha o ambiente é altamente competitivo, desafiador e com forte influência tecnológica, constituindo-se em um dos segmentos mais dinâmicos da economia da região Sul do Brasil. Considerando que o fenômeno das capacidades dinâmicas em organizações ainda requer explicações, o objetivo deste estudo constituiu-se em compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidade adaptativa em um conjunto de empresas que operam no setor metal mecânico, instaladas na região Sul do Brasil, por meio da análise dos seus comportamentos e habilidades, das rotinas e processos e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

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

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS**

Desde Winter (1964) vários são os esforços teóricos para desenvolver o conceito, especialmente do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009).

Alguns autores focam suas análises nos aspectos internos da organização e para estes, a existência de capacidades dinâmicas esta relacionada com processos estratégicos e operacionais (NELSON; WINTER, 1982), ou então com a habilidade da empresa em desenvolver novas estratégias mediante o reconhecimento de recursos de valor frente à concorrência (COLLIS, 1994). Em contrapartida, outros pesquisadores relacionam as

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

capacidades dinâmicas com o dinamismo do ambiente, isto é, ambientes com mudanças intensas e constantes (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

Existem também estudiosos que investigam os mecanismos e dispositivos que configuram a existência de capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002). São autores que destacam o uso de mecanismos automáticos de mudanças de capacidades (WINTER, 2003). Nesta linha de pensamento, Zollo e Winter (2002) defendem que as organizações são capazes de integrar, construir e reconfigurar suas competências mesmo em ambientes pouco dinâmicos e com taxas de mudanças reduzidas. Destarte, as capacidades dinâmicas são fundamentadas na existência de mecanismos rotineiros que permitem reconfigurar as capacidades das empresas (WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Ainda, outros autores associam as capacidades dinâmicas ao resultado de uma combinação de capacidades, isto é, que as capacidades dinâmicas são definidas com base em uma hierarquia de capacidades simples e rotinas relacionadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007).

Diversas são as definições de capacidades dinâmicas feitas pelos pesquisadores e embora exista ligação entre estas definições, cada autor evidencia algum aspecto particular sobre o assunto. Logo, é possível identificar duas linhas de abordagem dentre as várias definições: a) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; b) e, conjunto de rotinas e processos (MEIRELLES; CAMARGO 2014).

Os autores Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat et al. (2007), Wang e Ahmed (2007) e McKelvie e Davidson (2009) se destacam considerando as capacidades dinâmicas um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais.

No grupo de autores que consideram as capacidades dinâmicas rotinas e processos, evidenciam-se as abordagens de Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Zollo e Winter (2002), Bygdas (2006), Dosi, Faillo e Marengo (2008), Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece (2009).

Diante das várias definições, ressalta-se aquilo que Helfat et al. (2007) defendem, que as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas. No entanto, este estudo tomou com base o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), logo, é de suma importância ressaltar as premissas básicas defendidas por estes autores. Wang e Ahmed (2007) definem as capacidades dinâmicas como:

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

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

\*Capacidade absorptiva: habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

lo com o conhecimento interno, criando assim mecanismos para explorar este novo conhecimento.

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

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

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

## **2.2 CAPACIDADE ADAPTATIVA**

A definição de adaptação organizacional tem sido debatida desde a década de 1960. Burns e Stalker (1961) explicam que adaptação organizacional trata da interface entre ambiente e empresa, entendendo o ajuste entre o ambiente externo e a estrutura interna da organização. Weick (1979) realça que se trata de uma abordagem convencional, em que as empresas buscam sinais do ambiente por meio dos clientes, concorrentes e condições gerais, sendo que as informações são posteriormente filtradas para tomada de decisão, em resposta às mudanças ambientais.

Venkatraman e Camillus (1984) ressaltam que esta escola de pensamento evidencia o comportamento de busca pelo equilíbrio e valoriza a aptidão para as condições existentes. Conquanto, Teece, Pisano e Shuen (1997) e Chakravarthy (1982) fazem críticas em razão da visão estática e reativa. Na concepção de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Zhou e Li (2010), se faz necessário uma perspectiva mais dinâmica de adaptação organizacional para lidar com as mudanças ambientais, consistindo então na capacidade de adaptação. Staber e Sydow (2002) salientam que as organizações com capacidade de adaptação são capazes de aprender de forma mais rápida, estão também mais dispostas a experimentar novos projetos e podem captar oportunidades de mercado e tecnologias, para desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras. Assim sendo, a capacidade de adaptação organizacional é um processo dinâmico de contínua aprendizagem que permite aumento da capacidade de inovação.

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

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

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

Neste sentido, Wang e Ahmed (2007) asseveram que capacidade adaptativa é um componente de capacidades dinâmicas, que tende explicar como a empresa acopla suas vantagens e recursos internos com as vantagens que existem no mercado. Esta capacidade torna as organizações aptas para capitalizar as oportunidades do mercado (MILES; SNOW 1978; CHAKRAVARTHY 1982; HOOLEY; LYNCH; JOBBER, 1992).

No entendimento de Gibson e Birkinshaw (2004) e Hurley e Hult (1998) a capacidade de adaptação é a capacidade da empresa de reconfigurar os seus recursos e coordenar os processos de forma imediata, com a finalidade de desenvolver produtos mais bem sucedidos. Complementando, Oktemgil e Greenley (1997) e Staber e Sydow (2002) asseguram que a capacidade adaptativa ajuda as organizações na busca de novos mercados, na reconfiguração da estrutura de gestão e a explorar novos conhecimentos de forma simultânea.

Hage (1999) advoga que o desenvolvimento da capacidade de adaptação organizacional é por vezes acompanhado da evolução de formas organizacionais, como estruturas formais que envolvem formalização, integração, centralização e complexidade. Ainda assim, outros autores revelam que além das estruturas formais são sugeridas também estruturas informais, como baixo acoplamento, multiplexidade e redundância (STABER; SYDOW, 2002), para a criação e gerenciamento da capacidade de adaptação organizacional (WANG; AHMED, 2003, 2007).

Logo, a gestão da turbulência por meio de mecanismos estruturais é visto como uma questão-chave para o projeto organizacional e a adaptabilidade (AKGUN; KESKIN; BYRNE, 2007). Beckman, Haunschild e Phillips (2004) indicam que a tecnologia e o conhecimento são fortes motivadores na orientação da adaptação organizacional.

Na ótica de March (1991), o aproveitamento do conhecimento representa a assimilação do conhecimento externo como o interno, melhorando e estendendo o conhecimento existente, gerando e distribuindo conhecimento dentro da empresa. A exploração do conhecimento centraliza-se na descoberta de novos conhecimentos, novas tecnologias ou processos organizacionais. Estabelecer um equilíbrio na gestão do conhecimento é o grande desafio dos gestores (ATUAHENE-GIMA, 2005).

Zhou e Li (2010) efetuaram uma pesquisa sobre a influência da orientação estratégica para as capacidades dinâmicas e identificaram a capacidade adaptativa como um coeficiente central de capacidades dinâmicas. Os resultados apontaram que a orientação estratégica é influenciada pelo cliente, concorrente e pela orientação tecnológica, sendo que estes melhoram a capacidade de adaptação da organização. Descobriram ainda que no caso de forte incerteza em relação à demanda, a orientação para o cliente sobre a capacidade de

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

adaptação é delimitada, a influência da orientação para concorrente torna-se irrelevante e a influência da orientação tecnológica aumenta. Apesar disso, a influência do cliente e da demanda é circunscrita a passo que a importância da gestão de base tecnológica e a intensidade com a concorrência no mercado prosperam (ZHOU; LI, 2009).

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

A relação entre capacidades dinâmicas e operacionais acontece de forma rotineira, por meio do empreendedorismo interno, por vezes sem um gatilho externo, e é por intermédio deste mecanismo que as organizações também podem construir a sua capacidade de adaptação (LAVIE, 2006). Nesta mesma perspectiva, Newey e Zahra (2009) destacam que a rede de valor e a capacidade de absorção possuem uma ligação relevante.

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

Este estudo investigou empiricamente a capacidade adaptativa de organizações do segmento metal mecânico, tomando como base os antecedentes desta capacidade: autonomia de decisão e estilo de gestão, sistema de informações e de apoio à decisão e a pluralidade e multifuncionalidade da equipe - definidos a partir das pesquisas de Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002), Gibson e Birkinshaw (2004).

### **2.3 ELEMENTOS COMPONENTES E MECANISMO ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO**

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

A capacidade que é baseada em uma atitude deliberada e recorrente, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

reconfigurar as capacidades chaves da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: i) comportamentos e habilidades; ii) rotinas e processos; iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p.12).

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

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

Autores	(i) Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação
Andreeva e Chaika (2006)	-Comportamento é o direcionamento e o comprometimento com a mudança;
Teece (2009)	-Comportamento sob o ponto de vista das capacidades dinâmicas destacam a lealdade e comprometimento com a mudança;
Meirelles e Camargo (2014),	-As principais características das habilidades são o pragmatismo, o conhecimento tácito e as escolhas. O pragmatismo envolve habilidades na sequência das etapas na qual cada uma é sucessivamente engatilhada. O conhecimento que existe nas habilidades é em grande parte tácito, isto é, o ator no desempenho de certa habilidade não esta consciente dos detalhes do seu desempenho. E, habilidades envolvem escolhas, em sua maioria automaticamente selecionadas;
Zollo e Winter, (2002)	-Na perspectiva das capacidades dinâmicas as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente; b) desenvolver novas estratégias rapidamente ou ainda melhor que a concorrência e habilidades de aprender a aprender; c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas.



**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

(ii) Rotinas e Processos de Busca ou Inovação

-As rotinas correspondem a padrões de comportamento repetíveis, que conectam atores em dado contexto. Elas são projetadas juntamente com o processo de trabalho ou podem emergir de forma independente, na medida em que os atores encontrem meios mais eficazes de desempenhar suas tarefas. Representam a execução da estrutura de trabalho;

-São as rotinas que mantêm as organizações comprometidas com o fornecimento de bens e serviços, que se sustentam ao longo do tempo e em boa parte, isso explica como as organizações funcionam;

-Além disso, rotinas são comportamentos aprendidos. Além do mais, podem ser projetadas com o processo de trabalho ou podem surgir de modo independente, na medida em que os indivíduos encontrem formas mais eficazes de desempenhar as suas atividades. Assim que as rotinas emergem, as empresas monitoram as mudanças e as incorporam na estrutura de trabalho existente;

-Os processos abrangem todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados. Isso inclui especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos;

-Os processos fornecem a estrutura de trabalho. Referem-se à sequência contínua de fatos que se reproduzem com certa regularidade. Desta forma, com base no exposto, os processos constituem as rotinas e em razão disto, sem que haja um processo a ser repetido, não existirá a rotina.

(iii) Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento

-Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento são considerados um conjunto de procedimentos de aquisição, distribuição e interpretação do conhecimento e registro da memória organizacional;

-São os mecanismos que permitem a renovação contínua de práticas individuais e organizacionais que impactam os resultados em diferentes níveis da organização;

-Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento contribuem para que os processos de mudança se tornem fáceis e eficazes. Destacam os grupos de trabalhos multidisciplinares, a implantação de comitês, a delegação de responsabilidades e a intensificação da troca de informações entre departamentos como mecanismos organizacionais.

Nelson (2009)

Teece (2009)

Gerard (2011)

Camargo (2012)

Meirelles e Camargo (2014)

López, Peón e Ordás (2005)

Andreeva e Chaika (2006)

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

### 3.METODOLOGIA

O presente estudo, com o propósito de atender o objetivo da pesquisa, caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010), de natureza exploratória e descritiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações do segmento metal mecânico, por meio da análise dos procedimentos, recursos, mecanismos e sistemas que lhes permitem desenvolver capacidades dinâmicas.

Optou-se pelo segmento metal mecânico por constituir-se em um setor estratégico em

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

termos da matriz produtiva local e da região em que a pesquisa foi desenvolvida. Foram selecionadas, portanto, três empresas de referência no setor e que aceitaram participar deste estudo. O nome das empresas foi mantido em sigilo, considerando que algumas informações não podem ser expostas. Assim sendo, para análise e interpretação dos dados utilizaram-se os seguintes nomes fictícios: Alfa, Beta e Gama.

As empresas Alfa, Beta e Gama possuem trajetórias empresariais de sucesso, são consideradas empresas tradicionais e de referência tecnológica no meio de atuação. Todas as três empresas possuem participação expressiva em termos de *market share*, como também desempenham papel relevante em termos de emprego e geração de renda na região Sul do Brasil.

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

A segunda fase da pesquisa envolveu entrevistas com gestores sugeridos pelas respectivas diretorias das organizações, que atuam nos departamentos responsáveis por absorver, assimilar, transformar e aplicar as informações oriundas do ambiente externo. Portanto, as entrevistas foram realizadas junto a cinco gestores de cada organização estudada, totalizando quinze sujeitos.

Estes gestores atuam nas áreas de mercado, produção, criação e/ou planejamento, áreas consideradas essenciais no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Todos eles exercem poder de influência nas decisões estratégicas empresariais e desempenham papel de destaque na gestão das empresas.

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

A partir destas referências elaborou-se um instrumento de pesquisa, com perguntas abertas que foi objeto de entrevista junto aos gestores. As entrevistas foram transcritas e, na medida em que os dados foram sistematizados, foi realizada a triangulação dos dados, de modo a validar as informações levantadas e compará-las com os dados da pesquisa

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

documental, as informações obtidas junto às entrevistas e o aporte teórico existente na literatura.

Para análise dos dados utilizou a análise conteúdo, que foi pautada pela identificação dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, proposto por Meirelles e Camargo (2014), que consideram: a) comportamentos e habilidades de mudança e inovação; b) rotinas e processos de busca ou inovação; c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Assim, o Quadro 1 elucida os elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas investigadas, Alfa, Beta e Gama.

Quadro 1- Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas das Empresas Alfa, Beta e Gama

CAPACIDADES DINÂMICAS	EMPRESAS ALFA	BETA	GAMA
<b>COMPORTAMENTOS E HABILIDADES DE MUDANÇA E INOVAÇÃO</b>	-Metodologia de solução de problemas; -Equipes de trabalho experientes, coesas e alinhadas;	-Sistema de solução de problemas; -Comportamento e habilidade de mudança; -Grupos de trabalho engajados e alinhados com o resultado;	-Habilidade na execução de atividades informais; -Motivação das equipes de trabalho como impulso para buscar coisas novas; -Equipes de trabalho altamente capacitadas, comprometidas e com autonomia; -Métodos produtivos flexíveis, permitindo mudanças e inovações;
<b>PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO</b>	-Forte gerenciamento de processos; -Gestão por resultados; -Alinhamento estratégico por meio de sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos;	-Formalidade nas rotinas e processos e forte gerenciamento dos mesmos; -Gestão por resultados;	-Rotinas de controle de atividades; Alinhamento da equipe nos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico; -Gestão compartilhada e participativa;
<b>MECANISMOS DE APRENDIZAGEM E GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO</b>	-Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;	-Avaliação sistemática das atividades; -Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;	-Equipe de trabalho com competências e <i>know how</i> essenciais; -Constituição de grupos de trabalho como forma de internalizar e socializar conhecimento;

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa Alfa desenvolve capacidade adaptativa, garantindo a organização flexibilidade

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

estratégica, alinhamento interno dos recursos, forma de organização, estrutura de gestão e necessidades constantes de mudanças.

A organização possui metodologia de solução de problemas, também priorizando a clientela. A empresa é proativa, identificando os problemas enfrentados por estes, desenvolvendo projetos e gerando soluções surpreendentes. A orientação da empresa centrada nos clientes, além de tomar conhecimento das necessidades, desejos e demandas dos mesmos, busca entregar satisfação, com o intuito de criar relacionamentos duradouros e de confiança.

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

Qualidade e rapidez são as características do gerenciamento de processos da Alfa. A busca por melhoria dos processos é contínua, unindo gestão e tecnologia, com foco na otimização dos resultados.

A gestão por resultados da Alfa é orientada pelo comprometimento e empenho da equipe para com o atingimento de metas e objetivos. As atividades da empresa são integradas, para que seja possível obter o resultado desejado, isto é, as intenções estratégicas são convertidas em resultados concretos e mensuráveis.

O alinhamento estratégico na Alfa acontece por meio de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos. Este alinhamento garante o fluxo corrente das informações compartilhadas pelos setores da organização e quanto maior o alinhamento, maior será o desempenho da empresa.

A Beta, por sua vez, desenvolve capacidade adaptativa concedendo à organização a habilidade para identificar e capitalizar as oportunidades emergentes, reforçando a habilidade da empresa em se adaptar as mudanças do ambiente, com flexibilidade e alinhamento dos recursos.

A Beta dispõe de um sistema de solução de problemas, com habilidade de adaptação às mudanças e condições do mercado, orientada às necessidades de seus clientes. Neste caso, como os produtos são sob encomenda, facilita para a organização identificar as necessidades e demandas, em prol da satisfação da clientela.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

A empresa detém de comportamento e habilidade de mudança, estabelecendo internamente de que a cada novo dia é uma nova condição, uma nova necessidade e uma nova realidade a ser criada. A existência desta cultura de mudança assegura a Beta a redução de resistências por parte da equipe, comprometimento e alcance mais rápido dos resultados desejados.

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

A Beta efetua forte gerenciamento das rotinas e dos processos da empresa, possibilitando a identificação de possíveis gargalos, a frequência com que ocorrem, percentual de processos e rotinas concluídas e em andamento. Fatores estes cruciais para o bom desempenho e otimização dos resultados da organização.

A empresa realiza avaliação sistemática das atividades, rotinas e processos, com o objetivo de verificar se estão de acordo com as regras, normas e diretrizes da organização, se foram realizadas com eficácia e em conformidade aos objetivos empresariais.

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

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

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

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

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

objetivos, elemento indispensável para o sucesso da empresa.

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

Os processos da companhia são flexíveis, permitindo rápidas mudanças. A empresa busca soluções inovadoras para atingir os resultados desejados. Quando identifica uma oportunidade, por intermédio de sua habilidade de adaptação e agilidade, transforma, incrementa, cria e/ou incorpora novas tecnologias e inovações.

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

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

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

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

Contudo, a vantagem competitiva alcançada pelas empresas analisadas nesta pesquisa foi adquirida e desenvolvida por meio de capacidades dinâmicas, compostas por uma mescla de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca ou inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Sendo que estes elementos tornam estas organizações competitivas em um ambiente de negócios altamente

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

turbulento. Dentre as três organizações investigadas, a Gama destaca-se por desenvolver com maior consistência os elementos componentes e mecanismos organizacionais das capacidades dinâmicas. Destacam-se, neste sentido, três fatores: as pessoas, a informalidade e o empreendedorismo.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

AKGUN, A. E.; KESTIN, H. E.; BYRNE, J. Organizational intelligence: a structural view. **Journal of Organizational Change Management**. v. 20, p. 272-289, 2007.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities:** what they need to be dynamic? St. Petersburg State University. São Petersburgo, 2006.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 61-83, 2005.

BECKMAN, C. M.; HAUNSCHILD, P. R.; PHILLIPS, D. J. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. **Organization Science**. v. 15, n. 3, p. 259-275, 2004.

BURNS, T. A.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

BYGDAS, A. L. **Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments**. Bergen, 2006.

CAMARGO, A. A. B. **Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Secular de Serviços: O Caso Berlitz**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. **Capacidades Dinâmicas:** o que são e como identificá-las? In: Encontro da Anpad, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 1, p. 35-44, 1982.

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

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance. **Organization**, Los Angeles, v. 29, p. 1165-1185, 2008.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic**

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

**Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERARD, J. A. **A Theory of Organizational Routines:** Development of a Topology and Identification of Contextual Determinants. Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing, 2011.

GIBSON, G.; BIRKINSHAW J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O Que (Ainda) Podemos Aprender Sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, 2016.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, n. 25, p. 597-622, 1999.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities:** Understanding Strategic Changes In Organizations. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E.; JOBBER, D. Generic marketing strategies. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 75-89, 1992.

HURLEY, R.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, n. 62, p. 42-54, 1998.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, n. 3, p. 227-245, 2005.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, n. 2, p. 71-87, 1991.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, n. 20, p. 63-80, 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 41-64, 2014.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MOHR, L. B. Determinants of Innovation in Organizations. **The American Political Science Review**, v. 63, p. 111-126, 1969.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 61-74, 1991.

NEWHEY, L. R.; ZHARA, S. A. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal Management**, p. 20, 2009.

OKTEMGIL, M.; GREENLEY, G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. **European Journal of Marketing**, n. 31, p. 445-466, 1997.

RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, n. 44, p. 1263-1280, 2001.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas interrelações. In: SIEDENBERG, D. R. (org.) **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

STABER, U.; SYDOW, J. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. **Journal of Management Inquiry**, n.11, p. 408-424, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

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

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. Exploring the concept of "fit" in strategic management. **The Academy of Management Review** n. 9, p. 513-25, 1984.

WANG, C. L.; AHMED. P. K. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. **Measuring Business Excellence**, n. 1, p. 51-62, 2003.

\_\_\_\_\_. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WEICK, K. E. **The social psychology of the organization**. Reading. MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

WINTER, S. G. Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

\_\_\_\_\_. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy Management Review**, n. 27, p. 185-203, 2002.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 224-231, 2010.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.