



O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS COMO RECURSO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DO VESTUÁRIO

Keila Cristina da Rosa¹
Jorge Oneide Sausen²
Felipe Cavalheiro Zaluski³

RESUMO

O setor de vestuário está inserido no complexo e dinâmico mercado da moda, marcado pela globalização e pelo crescimento da competitividade. Neste contexto, revela-se importante o estudo do tema capacidades dinâmicas, que visa a explicar como empresas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas mesmo em ambientes altamente dinâmicos e de constantes modificações. Com base nisso, a presente pesquisa – caracterizada como um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e descritiva – investigou quais são os mecanismos e os instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma empresa do segmento vestuário, tendo como base o modelo de Wang e Ahmed (2007) que as analisa a partir do conjunto de capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas. Observa-se no caso estudado que para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ocorre a articulação entre comportamentos e habilidades de busca e inovação, entre rotinas e processos de busca e inovação e entre mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Setor de vestuário. Capacidade absorptiva, Capacidade adaptativa. Capacidade inovativa.

¹Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (IMED). Faculdade Meridional (IMED). Passo Fundo. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: keila.rosa@erechim.ifrs.edu.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4557-6372>.

²Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: josausen@unijui.edu.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3684-1410>.

³Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: felipezaluski@hotmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0942-9180>.

ABSTRACT

The clothing sector is part of the complex and dynamic fashion market, marked by globalization and the growth of competitiveness. In this context, it is important to study the dynamic capabilities theme, which aims to explain how companies manage to achieve and sustain competitive advantages even in highly dynamic and constantly changing environments. Based on this, the present research - characterized as a unique case study, with a qualitative and descriptive approach - investigated the mechanisms and instruments for the development of the dynamic capacities of an apparel company, based on the model of Wang and Ahmed (2007) who analyzes them from the set of adaptive, absorbing and innovative capacities. It is observed in the case studied that for the development of dynamic capacities there is the articulation between search and innovation behaviors and abilities, between routines and search and innovation processes and between learning mechanisms and knowledge governance.

Keywords: Dynamic capabilities. Apparel sector. Absorptive capacity. Adaptive capacity. Innovative capacity.

1 INTRODUÇÃO

A globalização e os crescentes avanços tecnológicos influenciam significativamente a competitividade entre empresas e tais mudanças, rápidas e imprevisíveis, fazem da administração uma função complexa. A abertura econômica dos mercados a partir da década de 1990 também ampliou a concorrência e exigiu a adaptação das empresas a novos mecanismos de produção e formatos de gestão.

O aumento da concorrência em praticamente todas as áreas de atuação e a integração dos mercados mundiais resultaram em uma necessidade de adaptação das empresas a novos mecanismos de produção e novos formatos de gestão, a fim de manter a competitividade em um cenário globalizado. Para as empresas brasileiras ligadas ao ramo da moda – como o segmento do vestuário –, que por si só, mostra-se altamente dinâmico, esta mudança foi ainda mais significativa. Martins (2003) destaca que a entrada de produtos, vindos especialmente da China, intensificaram ainda mais o dinamismo deste setor e exigiram das empresas deste meio novas estratégias competitivas e ações inovadoras capazes de as diferenciar diante dos concorrentes. No mesmo sentido Jin (2004), afirma que, para competir nesta nova realidade, sendo o ciclo do produto de vestuário extremamente curto, as empresas precisaram desenvolver estratégias eficientes que permitissem responder rapidamente às oscilações do mercado.

A indústria do vestuário apresentou – e ainda apresenta – dificuldades para acompanhar estes novos modos de competição. Sofreu um grande impacto com a entrada de produtos de baixo preço que, segundo alguns empresários do ramo, são impossíveis de praticar e aplicar no produto nacional. Além disso, cabe considerar que a estrutura de mercado mundial do setor do vestuário passou por inúmeras mudanças nas últimas décadas. Resultado de inovações tecnológicas, de novos padrões organizacionais, diferenciação da demanda pela população mundial, e, como consequência, o padrão de concorrência mudou e novos fatores de competitividade surgiram.

A cadeia têxtil tem uma importância muito grande e apresenta um impacto significativo na economia brasileira, uma vez que, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil, gera cerca de um milhão e setecentos mil empregos diretos e aproximadamente oito milhões indiretos, representando um total de 16,4% dos empregos do país (ABIT, 2015). Da mesma forma, as empresas de vestuário – desde aquelas altamente tecnológicas com mais de dois mil funcionários até microempresas com menos de cinco –, fizeram o setor atingir mais de cem mil empresas, sendo que 85% deste total pertence ao segmento de confecções. Juntas, estas cem mil empresas produzem em torno de 9,2 bilhões de peças anuais (ABIT, 2015). O setor ainda é responsável por 5,5% de todo o faturamento da indústria de transformação e figura como quarto maior parque produtivo de confecção e quinto maior produtor têxtil do mundo (TEXBRASIL, 2015).

Neste contexto, a competitividade e a estratégia organizacional estão conectadas e estimulam as indústrias do setor têxtil a buscarem novas oportunidades de crescimento, maximizando a efetividade na utilização e na alocação de seus recursos. A capacidade das empresas em reconfigurar e recombina seus recursos e competências frente às rápidas mudanças do mercado em busca de maior vantagem competitiva e melhor desempenho tem sido foco de atenção de estudos teóricos e empíricos nos últimos anos (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Nesse contexto, aparece o modelo das capacidades dinâmicas, que pondera como as empresas desenvolvem recursos e capacidades para sustentarem vantagens competitivas em ambientes turbulentos e altamente deterministas. Desse modo, as capacidades dinâmicas desempenham importante papel na competitividade das empresas.

Diante deste contexto, torna-se importante o estudo das capacidades dinâmicas, pois esta teoria visa explicar como empresas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas mesmo em ambientes altamente dinâmicos e em constante modificação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; STADLER; HELFAT; VERONA, 2013). Conforme Barreto (2010), a maior parte das obras que tratam de capacidades dinâmicas são de natureza exclusivamente teórica, envolvendo a discussão quanto ao conceito de tais capacidades e seus elementos componentes. Dentre as referências, destacam-se os escritos de Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), Wang e Ahmed (2007), Helfat et al. (2007), Helfat e Winter (2011), Patterson e Ambrosini (2015) e Zou, Ertug e George (2017). A proposta do presente estudo é justamente a realização de uma pesquisa empírica, direcionada a um segmento pouco explorado, o do vestuário. Este setor faz parte de um mercado dinâmico (o da moda), que exige o acompanhamento de tendências, sofre constantes evoluções e rápidas modificações, no qual as inovações são fundamentais para a diferenciação de uma empresa e podem resultar em uma importante vantagem frente aos concorrentes.

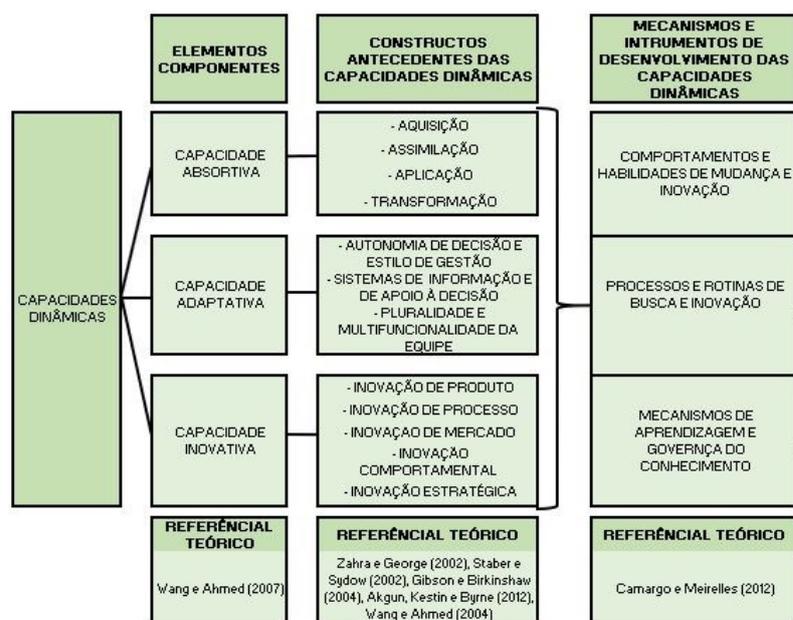
Portanto, baseando-se no modelo de estudo de Wang e Ahmed (2007), que descreve as capacidades dinâmicas como um conjunto de capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, este estudo objetivou analisar os mecanismos e os instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma indústria do segmento do vestuário. Após a definição dos constructos antecedentes das capacidades dinâmicas, baseados em estudos anteriores, identificou-se, com base nas proposições de Camargo e Meirelles (2012): a) os comportamentos e as habilidades de mudança e inovação; b) os processos e rotinas de busca e inovação e; c) os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que sustentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa.

O artigo é estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira parte é apresentado o referencial teórico de sustentação do estudo, que engloba referências sobre a abordagem das capacidades dinâmicas, seus elementos componentes, constructos antecedentes e os mecanismos e instrumentos do seu desenvolvimento. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica deste estudo. Posteriormente apresenta-se a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da definição dos elementos componentes das capacidades dinâmicas, dos seus respectivos constructos antecedentes e dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, apresenta-se, na Figura 1, o modelo teórico de análise que orientou o presente estudo.

Figura 1 – Modelo de análise das capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelos autores (2018), com base nos autores consultados.

Como demonstrado pela Figura 1, para compreender os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na empresa investigada, foram identificados constructos antecedentes de cada um dos elementos constitutivos do modelo das capacidades dinâmicas, sugerido por Wang e Ahmed (2007). A construção do modelo de análise das capacidades dinâmicas utilizado é apresentada nas seções subsequentes, de modo resgatar os elementos teóricos que sustentam a construção do modelo.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Dentre as diferentes definições de capacidades dinâmicas encontradas na literatura e os distintos entendimentos quanto aos seus elementos componentes, foi necessária a opção de uma delas para guiar o presente estudo, sendo adotada a definição proposta por Wang e Ahmed (2007). Estes autores definem capacidades dinâmicas como uma orientação comportamental de uma organização 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” (WANG; AHMED, 2007, p. 35).

Dentre outros pressupostos, este modelo considera que quanto mais dinâmico for o ambiente no qual a empresa está inserida, maior a propensão dela desenvolver capacidades dinâmicas. Este conceito considera ainda que as capacidades dinâmicas de uma organização são formadas por um conjunto de outras capacidades ou dimensões: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Portanto, a abordagem das capacidades dinâmicas está inserida no campo da estratégia. Dentre os aspectos considerados por ela encontram-se o posicionamento estratégico da empresa frente às instabilidades do seu meio e os recursos e capacidades necessários para o alcance de uma vantagem competitiva.

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu como uma consequência da abordagem da RBV (Visão Baseada em Recursos), de Penrose (1959), que foi amplamente disseminada por Barney (1991), a qual analisa a empresa a partir de um conjunto de recursos. A RBV se propõe a explicar como as firmas criam e mantêm uma vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos organizacionais (PENROSE, 1995) e, ainda, como a esta vantagem pode ser sustentada ao longo do tempo (BARNEY, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Porém, segundo autores como Teece, Pisano e Shuen (1997), esta teoria não explica adequadamente como e por que algumas empresas apresentam vantagens competitivas mesmo em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis. Para estes autores, nos mercados onde as relações de competição alteram-se rapidamente, são as capacidades dinâmicas que permitem aos gestores reformular competências internas e externas para atender as demandas deste ambiente mutável. Refere-se, portanto, à capacidade de a empresa integrar e reconfigurar as competências internas e aproveitar as oportunidades externas nos ambientes de rápida modificação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que em ambientes turbulentos vantagens competitivas não se mostram sustentáveis porque o desempenho superior decorre da soma de vantagens temporárias que se criam continuamente. Para eles, as capacidades dinâmicas contemplam basicamente os processos e rotinas estratégicas ou organizacionais, por meio do qual as empresas reconfiguram seus planejamentos, para alcançar novas configurações de recursos.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), “[...] mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos e novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 33). As capacidades dinâmicas podem ser definidas ainda como “a orientação comportamental de uma organização para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e [...] atualizar e

reconstruir as suas capacidades em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva” (WANG; AHMED, 2007, p. 35).

Como existem várias definições para o termo capacidades dinâmicas na literatura, a designação quanto aos seus elementos componentes também diverge. Segundo estudo publicado por Camargo e Meirelles (2012), parte dos autores enfatizam as capacidades dinâmicas como sendo um conjunto de processos e rotinas organizacionais, caso de Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002), enquanto outra parte trabalha com as habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, como Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Hefat et al. (2007) e Wang e Ahmed (2007). Desta forma, a seguir apresenta-se os elementos componentes das capacidades dinâmicas, propostos por Wang e Ahmed (2007).

2.2 ELEMENTOS COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Contribuindo com o conceito ainda emergente de capacidades dinâmicas, Wang e Ahmed (2007) elaboraram um esquema considerando de forma integrada os aspectos anteriores (dinamismo do mercado) e posteriores (estratégia empresarial e desempenho da organização) à capacidade dinâmica.

Deste modo, Wang e Ahmed (2007), apregoam que o dinamismo do mercado influencia diretamente o desenvolvimento da capacidade dinâmica e é nesse momento que estes autores fazem a ligação entre capacidade dinâmica e a trajetória da empresa. Segundo a análise dos autores, não existe apenas um caminho de construção de capacidades dinâmicas, na verdade, as empresas seguem diferentes trajetórias determinadas pelas contingências ambientais e que resultarão em diferentes formas de desenvolvimento. As escolhas feitas durante a trajetória da empresa estão diretamente relacionadas com as diretrizes estratégicas da mesma, sendo que o desenvolvimento de capacidades é um resultado inerente às escolhas estratégicas feitas por ela (WANG; AHMED, 2007).

Como elementos componentes das capacidades dinâmicas de uma organização, o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) considera três tipos de capacidades, definidas da seguinte forma:

- a) Capacidade adaptativa: consiste na habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. Reforça a habilidade da organização em se adaptar no momento certo, por meio de flexibilidade de seus recursos e do alinhamento com as mudanças ambientais;
- b) Capacidade absorptiva: consiste na capacidade da empresa para adquirir conhecimento externo, ou novo conhecimento, assimilá-lo com o conhecimento interno existente e criar ferramentas para explorar este novo conhecimento;
- c) Capacidade inovativa: versa sobre a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados, por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Neste contexto, a seguir apresenta-se os constructos antecedentes das capacidades dinâmicas, elucidados a partir de estudos empíricos que buscaram compreender o desenvolvimento individual ou múltiplo das capacidades dinâmicas.

2.3 CONSTRUCTOS ANTECEDENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Para definição dos constructos antecedentes das capacidades dinâmicas, tomou-se por base estudos anteriores. Portanto:

- a) Para a capacidade adaptativa: foram identificados os seguintes constructos: autonomia de decisão e estilo de gestão; sistemas de informações e de apoio à decisão; e pluralidade e multifuncionalidade da equipe, adaptados a partir dos estudos de Oktemgil e Greenley (1997), Stabler e Sydow (2002), Gibson e Birkinshaw (2004) e Akgun, Kestin e Byrne (2012).
- b) Para a capacidade absorptiva: utilizaram-se os constructos propostos por Zahra e George (2002): Aquisição e Assimilação (que juntas compõem a capacidade absorptiva potencial) e Aplicação e Transformação (que formam a capacidade absorptiva realizada).
- c) Para a capacidade inovativa: os constructos antecedentes foram os identificados por Wang e Admed (2004): inovação de produtos, de mercado, de processo, inovação comportamental e inovação estratégica.

Na próxima seção, destaca-se os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, definidos por Camargo e Meirelles (2012).

2.4 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Camargo e Meirelles (2012), classificam os mecanismos e instrumentos responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma organização em três categorias:

- a) Comportamentos e habilidades de mudança e inovação: para que uma empresa desenvolva capacidades dinâmicas faz-se necessário primeiramente um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação. Em termos de comportamento, destacam-se o direcionamento e o comprometimento com a mudança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2009). Já as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado e reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007); b) desenvolver novas estratégias de forma rápida ou melhor do que a concorrência e aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou ainda, c) aptidões não

específicas, sem estarem 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 (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Outras habilidades também podem ser identificadas na literatura, como a alteração constante da base de recursos da empresa, a deliberação das modificações a serem realizadas (HELFAT et al., 2007), e as iniciativas de impulso para geração de novas ideias (MCKELVIE; DAVIDSON; 2009). Segundo Zollo e Winter (2002) e Teece (2009), para que ocorra a integração de conhecimentos internos e externos ou a aprendizagem e o compartilhamento de ideias, torna-se importante que a empresa desenvolva habilidades que permitam combinar e integrar adequadamente seus ativos.

- b) Processos e rotinas de busca e inovação: associada às habilidades e aos comportamentos, segundo Teece (2009), mostra-se necessária a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e novos serviços, bem como na seleção e implementação da mudança. Para Gerard (2009), os processos contêm todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados e englobam toda a estrutura de trabalho existente na empresa. O conceito de processo ainda inclui: políticas, procedimentos, tecnologias, métodos e sistemas de informação.

Já o conceito de rotina se relaciona com padrões repetitivos de comportamentos vinculados por regras e costumes que não mudam de uma interação para outra (FELDMAN; 2000), que segundo autores como Eisenhardt e Martin (2000), são elementos intrinsecamente relacionados com a existência de capacidades dinâmicas em uma empresa. Para Gavetti e Levinthal (2000), as rotinas contribuem para a acumulação de experiência, que refletem o resultado do aprendizado por tentativa e erro e a seleção e a retenção de comportamentos passados (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).

Enquanto os processos fornecem a estrutura de trabalho, as rotinas representam a execução dessa estrutura, podendo consistir em rotinas de seleção, de trabalho, de diagnóstico, de correção padrão, novas rotinas de correção e meta rotinas (GERARD, 2009). Processos e rotinas tratam-se, portanto, do conjunto de definições que envolvem o ambiente interno da empresa e seu funcionamento. Remetem à identificação e à solução dos problemas de coordenação das diferentes atividades realizadas por uma empresa,

- c) Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento: além de comportamentos e habilidades, rotinas e processos, também se mostra necessário que a empresa desenvolva mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa apta a desenvolver capacidades dinâmicas.

Essa visão é destacada por Zollo e Winter (2002), com base em um ciclo recursivo de evolução do conhecimento. Para estes autores, esses mecanismos incluem: o desenvolvimento de soluções distintas para um mesmo problema; articulação do conhecimento através discussões coletivas, processos de avaliação de desempenho; e processos para acumulação de experiência e legitimação dos conhecimentos gerados. Os autores ainda defendem que um ambiente

propício para a livre troca de ideias mostra-se capaz de melhorar a aprendizagem e o desempenho organizacional.

Em sentido complementar, Andreeva e Chaika (2006) afirmam que grupos de trabalhos multidisciplinares, implantação de comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos, como mecanismos que contribuem para tornar os processos de mudança mais fáceis e eficazes.

Para Camargo e Meirelles (2012), a partir de todos estes mecanismos e instrumentos, torna-se possível pensar na dinâmica efetivamente, ou seja, no modo como as capacidades se desenvolvem e se sustentam. A reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como empírica, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva (ZALUSKI; OLIVEIRA, 2018). Realizada por meio de um estudo de caso, se propôs a analisar uma organização do segmento do vestuário, investigando os instrumentos e mecanismos que dão sustentação ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Esta análise levou em consideração o modelo teórico proposto por Wang e Ahmed (2007), que considera, dentre outras premissas, que quanto mais dinâmico for o mercado, maior a propensão da empresa em desenvolver capacidades dinâmicas. Diante disso, definiu-se que a unidade de análise seria uma empresa inserida em um mercado dinâmico, optando-se pelo segmento do vestuário, o qual é moldado por tendências da moda que se alteram constantemente e rapidamente.

Após a realização de uma pesquisa preliminar junto à Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS, que apontou 121 empresas cadastradas no Sindicato da Indústria do Vestuário, no Alto Uruguai gaúcho, optou-se por uma empresa fundada em 1976, responsável por mais de 320 empregos diretos e que possui significativa importância no contexto regional onde está localizada, tornando este estudo relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a comunidade local.

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos dentre os membros da coalizão dominante, que segundo Miles e Snow (1978), refere-se ao grupo de pessoas ou cargos que exercem maior poder de influência nas decisões estratégicas e que, portanto, desempenham um papel de destaque na gestão da empresa. Foram oito sujeitos, ligados às quatro diretorias existentes na empresa: diretoria de produto, comercial, industrial e administrativa.

Para aumentar a confiabilidade dos dados, foram utilizadas diferentes formas de evidências: pesquisa documental, realização de entrevistas e observação. A técnica de pesquisa documental foi utilizada para melhor entendimento da história da organização, por meio de

consultas à página da instituição, internet, redes sociais, sites de notícias. Como forma de triangulação de dados, a partir de documentos formais da empresa, como manuais e relatórios.

A técnica de observação ocorreu com o intuito de compreender o ambiente pesquisado, permitindo confrontar o discurso dos entrevistados com a prática adotada na empresa, checando as informações obtidas no decorrer das entrevistas. Já a técnica de realização das entrevistas seguiu um roteiro semiestruturado, elaborado a partir de constructos antecedentes de capacidades dinâmicas identificados na literatura e que constituíram a base para a construção do modelo teórico apresentado na Figura 1. Os diálogos foram gravados, com prévia anuência dos entrevistados, para facilitar a transcrição e a análise dos dados.

Por fim, a análise dos dados deu-se por meio da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), levando-se em consideração a triangulação entre as informações adquiridas por meio das diferentes fontes comentadas, no intuito de dar maior confiabilidade à pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Julga-se importante para a presente pesquisa, que antes de discutir os instrumentos e os mecanismos identificados como responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção das capacidades dinâmicas da empresa estudada, seja apresentada uma breve contextualização e caracterização da organização. Faz-se isso com o intuito de proporcionar ao leitor uma visão acerca da complexidade que envolve a atuação neste setor e da trajetória da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ANÁLISE

Já foi evidenciado por diferentes autores a necessidade de o setor de vestuário buscar constantemente a diferenciação dos seus produtos, sendo tal fator necessário à competitividade das empresas atuantes neste segmento. Isso faz com que as empresas que o compõem necessitem desenvolver estratégias eficientes para responder rapidamente às oscilações de mercado, uma vez que o ciclo do produto de vestuário revela-se demasiadamente curto (JIN, 2004; ABECASSIS-MOEDAS, 2006).

Diante disso, quanto mais dinâmico for o ambiente de atuação, maior a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas para atingir um grau suficiente de competitividade. Foi neste mercado, não tão dinâmico quanto o atual – já que, até 1990 as empresas ainda gozavam de certo protecionismo com relação aos produtos asiáticos –, mesmo assim repleto de incertezas e mudanças, que em 1976, um alfaiate deu início à atividade de indústria de itens de vestuário, contando apenas com o auxílio de seu filho e mais dois funcionários. Em 1982 a empresa entrou com a confecção de produtos a partir da matéria-prima *denim*, seu *core business* até os dias atuais. Desde o princípio, a premissa básica da empresa era inovar para manter o jeans alinhado às tendências de cada época.

Desde então, a empresa passou por grandes transformações e ganhou grande destaque no ramo da moda. Manteve como premissas a inovação e a busca pela excelência, especialmente em termos de processos e produtos. Implantou programas de controle de qualidade e investiu na aquisição de máquinas e equipamentos de última geração, na automatização dos processos de corte e costura e na atualização tecnológica de processos de criação, desenho, sistemas administrativos e industriais.

Ao longo dos seus 40 anos de trajetória a empresa passou por muitas transformações. Demonstrou capacidade enorme de absorção do conhecimento, adaptação e inovação, tornando-se referência no seu ramo de atuação e motivo de orgulho para toda região do Alto Uruguai Gaúcho. A maioria destas mudanças mostrou-se positiva, mas outras nem tanto. Dentre as negativas aparecem a tentativa de descentralização do poder da família, por meio da profissionalização dos gestores, o que, segundo os entrevistados, resultou em um excesso de burocratização da empresa, aumento da folha salarial e acabou prejudicando a gestão; a tentativa de diversificação de produtos, ao abrir fábricas de malharia em duas cidades de Santa Catarina e a tentativa de verticalização do processo produtivo, com a implantação de um sistema de facção, sem o conhecimento suficiente no ramo. Esta última, segundo a Diretora de Produto, resultou em problemas financeiros para a empresa, pois perdeu-se o foco, tendo em vista que são áreas totalmente diferentes que até podem ser consideradas dentro do mesmo *core business*, em termos da marca da empresa, mas não do seu processo produtivo.

A empresa também já investiu em inovação, ou seja, em moda de passarela. Segundo o Diretor Comercial, por alguns anos isso contribuiu significativamente para a consolidação da marca como inovadora, mas não trouxe rentabilidade, uma vez que o custo empregado foi alto. Ainda, segundo ele “[...] o que vende é a moda comercial, é a moda de rua, aquela moda usável por pessoas comuns, não é a moda de passarela”. Mesmo assim, para o Diretor Comercial, estas estratégias desenvolvidas, de forma arriscada, e os consequentes desdobramentos, proporcionaram grandes aprendizados. Em contrapartida, contribuíram para que a empresa entrasse em um momento de recessão, exigindo um processo de reestruturação organizacional, que culminou na tomada de decisões corajosas e complicadas.

Durante a realização das observações e das entrevistas, percebeu-se que esta trajetória vivenciada pela empresa resultou na união do grupo como um todo. Em todos os setores percebe-se o esforço do envolvimento dos funcionários, a colaboração destes para com os coordenadores e os gerentes. Como a empresa reduziu significativamente o número de funcionários – de mais de 500 colaboradores, para 326 – no ano de 2017, exigiu-se o empenho e a vontade de todos os remanescentes. Também se revela visível a transparência existente com relação a situação atual da empresa e o seu planejamento futuro.

4.2 OS MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa foram identificados e analisados à luz das dimensões das capacidades dinâmicas propostas por Wang e Ahmed (2007), tendo como referência o modelo teórico já ilustrado na Figura 1. A síntese dos mecanismos identificados, a partir da análise das entrevistas, das observações e da confrontação com a análise documental, são apresentadas a seguir.

4.2.1 Comportamentos e Habilidades de Mudança e Inovação

A pesquisa apontou a existência de uma série de comportamentos e habilidades de mudança e inovação. Segundo Greenwood e Hinings (1996), os fatores que habilitam uma empresa para a mudança são a dependência de recursos externos para a sobrevivência e a capacidade de ação que ela apresenta na dinâmica intraorganizacional. No mesmo sentido, Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) afirmam que a capacidade de mudança organizacional depende do grau de recursos internos que uma empresa consegue mobilizar para promovê-la e a existência de condições ou características da organização e de seus membros positivamente relacionadas à implantação de programas de mudanças ou, ainda, que funcionem como facilitadores na inserção desses programas.

O Quadro 1 sintetiza os comportamentos e habilidades de mudança e inovação identificados na empresa analisada:

Quadro 1 – Comportamentos e habilidades de mudança e inovação

Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas	Evidências identificadas na empresa
Comportamentos e Habilidades de mudança e inovação	Incentivo à mudança
	Gestão familiar
	Gestão pautada no conhecimento empírico
	Orientação para o mercado
	Ênfase no relacionamento com clientes e fornecedores
	<i>Benchmarking</i> (especialmente com fornecedores e terceirizados)
	Monitoramento do mercado
	Foco na moda comercial (usual)
	Foco na produção do seu <i>core business</i> (denim)
	Exploração dos conhecimentos internos
	Pró-atividade da equipe
Ousadia na inovação de mercado	

Flexibilidade da gestão
Decisões compartilhadas e participativas
Conexão interdepartamental
Incentivo à geração de novas ideias
Agilidade na resolução de problemas

rtamentos e habilidades se complementam e, por vezes, nentos ou habilidades presentes na empresa. Por exemplo, a flexibilidade da gestão, representada pela total autonomia dada aos colaboradores, favorece o desenvolvimento da pró-atividade da equipe e também a geração de ideias, o que contribui para que a empresa tenha mais facilidade na exploração dos conhecimentos internos e, em certas situações, demonstre agilidade na resolução de eventuais problemas.

Com relação à pró-atividade da equipe, este comportamento foi bastante mencionado nas entrevistas e acredita-se que está relacionado com a capacidade absorptiva demonstrada pela instituição. Segundo a diretora de produto, esta pró-atividade fica bem nítida quando os colaboradores visitam seus clientes e voltam com muitos *insights*, os quais resultam na capacidade de surpreender estes clientes.

Ao analisar a fundo este mecanismo, ele pode ser apontado com um dos mecanismos que se relaciona com as três dimensões de capacidades dinâmicas de Wang e Ahmed (2007): capacidade absorptiva, uma vez que demonstra a habilidade em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo internamente, criando formas de explorá-lo, já que esta estratégia surgiu da adaptação de uma das mais inovadoras empresas de moda (guardadas as devidas proporções e as condições da empresa); capacidade adaptativa, na medida em que identifica e internaliza esta oportunidade por meio da adaptação dos seus processos e da flexibilização dos seus recursos internos; e capacidade inovativa, uma vez que representa uma nova forma de oferecer os produtos aos consumidores (inovação de mercado), proporcionando diferenciação e vantagens tanto para o consumidor quanto para a empresa.

Outros comportamentos e habilidades apresentados pela empresa também merecem destaque. Dentre eles, a sua orientação para o mercado, representada a partir da grande preocupação da empresa com os desejos e necessidades de seus clientes, tanto com o lojista quanto com o cliente final; o estabelecimento de relacionamentos duráveis com clientes e fornecedores, que além de ser uma habilidade, configura-se como um importante mecanismo de aprendizagem; e a habilidade demonstrada para monitor o mercado. Para este último, além do acompanhamento dos clientes, fornecedores e terceirizados, de forma muito próxima, a empresa prioriza a participação dos colaboradores em feiras, eventos e palestras da área, como também monitora constantemente as tendências nacionais e internacionais.

Conforme a Diretora de Produto, “[...] para aproveitar novos conhecimentos é fundamental se olhar de fora para dentro e não de dentro da fábrica para fora, quero dizer, fazer as coisas com base no que o mercado quer e não no que é melhor para a fábrica produzir”. Este monitoramento constante do mercado permite que novos conhecimentos sejam adquiridos. Somado à flexibilidade existente na empresa, ocorre a internalização destes conhecimentos e a sua transformação em produto final.

4.2.2 Processos e Rotinas de Busca e Inovação

As rotinas e os processos desenvolvidos dentro de uma empresa fornecem tanto a estrutura do trabalho quanto a sua execução. Para autores como Eisenhardt e Martin (2000) e Bygdas (2006), são elementos intrinsecamente relacionados com a existência de capacidades dinâmicas em uma empresa. Teece (2009) afirma que a existência de rotinas e processos de suporte à geração de ideias, de produtos ou de serviços revelam-se de extrema importância para a seleção e implementação da mudança.

O Quadro 2 sintetiza os processos e rotinas de busca e inovação elucidados:

Quadro 2 – Processos e Rotinas de Busca e Inovação

Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas	Evidências identificadas na empresa
Processos e Rotinas de Busca e Inovação	Alinhamento dos processos
	Processo de comunicação organizacional
	Fluxos de comunicação formais e informais
	Reuniões setoriais semanais
	Formalização e socialização das informações
	Reuniões coletivas para assuntos estratégicos
	Sistemas de Tecnologia da Informação
	Processos de verificação e controle da qualidade
	Testes de matéria-prima (por lote)
	Comitê de avaliação (métodos e processos)
	Comitê de revisão dos fluxos de trabalho
	Monitoramento dos novos conhecimentos
	Formalização de conhecimentos
	Atualização constante dos manuais e regulamentos internos
	Rotinas de imersão
	Plano de Coleções
Plano Mestre de Produção	
Plano de Datas	
Sistema de células de produção	
Automatização do sistema de corte	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Em termos de rotinas e processos, cabe destacar a preocupação da empresa com o alinhamento dos processos internos e destes com os objetivos organizacionais. A empresa analisa os seus fluxos de trabalho constantemente, no intuito de revisar as atividades realizadas em cada setor, verificando como as mesmas impactam na eficiência do setor seguinte e no

desempenho da empresa como um todo. Apesar de manter rotinas importantes, a empresa busca inovar em processos e rotinas, criando novas formas de realizar as atividades, de modo a melhorá-las.

A propensão para a mudança também é de fundamental importância para o sucesso da empresa na implantação e revisão de seus processos e rotinas. Como exemplo, pode-se citar a instauração do Plano de Datas, mecanismo citado por todos os entrevistados como uma das mais importantes mudanças realizadas na empresa nos últimos anos.

O Plano de Datas se destaca porque demonstra a flexibilidade da empresa, confirma a existência de capacidades dinâmicas que facilitam sua implantação e proporciona maiores condições de desenvolvimento de novas capacidades. Evidencia-se indícios de capacidade absorviva, uma vez que a empresa consegue identificar a necessidade de diminuir os prazos entre a captação de tendências e a incorporação destas nos produtos lançados, assimilando esta informação com os conhecimentos existentes e desenvolvendo meios para colocar esta ideia em prática, por meio da flexibilização de seus recursos e da reestruturação dos demais processos e rotinas existentes. A capacidade inovativa, por sua vez, é percebida na finalização dos desenhos, que se dá mais próxima à data do lançamento da coleção e entrega das peças ao mercado, o que permite que tendências emergentes sejam absorvidas e colocadas em prática rapidamente, resultando em produtos mais inovadores.

Observou-se, também, a utilização de ferramentas ligadas à tecnologia da informação, que também consiste num mecanismo importante para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa, uma vez que facilitam o fluxo das informações internamente e do meio interno com o externo. Percebe-se, também, que muitas das decisões dos gestores são suportadas por informações do passado, na condição de indicadores, tanto internos quanto externos. Autores como Gavetti e Levinthal (2000) enfatizam a acumulação de experiências como fator significativo para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e, segundo Pennings e Harianto (1992), muitas vezes esta acumulação de experiência só é possível por meio da tecnologia da informação e de relacionamentos com outras empresas.

A empresa demonstra, ainda, preocupação com a qualidade de seus produtos e a implantação de comitês e grupos de trabalho diversos. Rotinas ligadas a realização de testes de matéria-prima têm sido de grande valia neste sentido. Estes comitês específicos criados pela empresa para resolver situações pontuais, comitês “*ad hoc*”, em geral envolvendo pessoas de diferentes formações e áreas de atuação, configuram um mecanismo de aprendizagem e governança do conhecimento mencionado na literatura por Andreeva e Chaika (2006). Segundo estes autores, tais mecanismos contribuem significativamente para tornar os processos de mudanças fáceis e eficazes.

4.2.3 Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento

Além de comportamentos e habilidades, rotinas e processos, faz-se necessário que a empresa desenvolva mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento capazes de gerar e sustentar as capacidades dinâmicas de uma empresa. Segundo Zollo e Winter (2002), deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência que torne a empresa cada vez mais

propensa a desenvolver capacidades dinâmicas. Para estes autores, além de processos para acumulação de experiência e legitimação dos conhecimentos gerados, os referidos mecanismos incluem o desenvolvimento de diferentes possíveis soluções para um dado problema, articulação do conhecimento por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas e processos de avaliação de desempenho.

O Quadro 3 sintetiza os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento elucidados:

Quadro 3 – Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas	Evidências identificadas na empresa
Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento	Investimentos em pesquisa interna <i>Benchmarking</i> Abertura à estágios e trabalhos curriculares Desenvolvimento da equipe Treinamentos continuados Plano de carreira Programa de <i>Trainee</i> Incentivo à interação intersetorial Socialização de informações Comitês “ <i>ad hoc</i> ” Incentivo à educação formal

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os dados obtidos nas entrevistas mostram que a empresa possui diversos mecanismos relacionados à aprendizagem e governança do conhecimento que contribuem para o desenvolvimento e sustentação das capacidades dinâmicas. Os principais mecanismos identificados referem-se ao compartilhamento constante de informações, realização de discussões, *feedback* aberto e constante, estratégias de desenvolvimento de carreira dos colaboradores, formalização dos processos internos e normas relativas às atividades, realização de treinamentos, participação em feiras de negócios e incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Esta troca de informações ocorre tanto por meios formais, como no caso das discussões setoriais (formalizadas em ata e disponibilizadas aos demais funcionários por meio digital), quanto informalmente (sem a existência de protocolos, uma vez que todos os gestores entrevistados dão e recebem total autonomia para sugestões, experimentações e troca de ideias). Isso vai ao encontro do que apregoam Andreeva e Chaika (2006), ao mencionarem a intensificação da troca de informações entre departamentos como um importante mecanismo organizacional, que contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Os mecanismos e os instrumentos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas identificados na empresa e analisados à luz da teoria, asseguram que a organização desenvolve capacidades dinâmicas. Estas capacidades lhes permitem identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado, adquirir conhecimentos externos, assimilá-los internamente, criando novas ferramentas para explorá-lo, adaptando-se no momento certo e desenvolvendo novos produtos e mercados.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo identificar e analisar os mecanismos e os instrumentos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma empresa que opera em um ambiente de constantes mudanças. Ao analisar tais mecanismos e instrumentos, constatou-se que todos os colaboradores, independentemente do nível de atuação ou de responsabilidade, são constantemente instigados a mudar e a inovar. Fato que tem contribuído para a aquisição de conhecimentos, assimilação destes com os já existentes e a criação de ferramentas para explorá-lo.

Da mesma forma, esta postura contribui para a habilidade da empresa em aproveitar as oportunidades emergentes por meio da flexibilidade da sua estrutura, de modo a adaptar-se no momento adequado e alinhar estes recursos na perspectiva de gerar inovação, principalmente no campo de processos, produtos e novos mercados. Ou seja, a propensão à mudança contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa estudada em todas as suas dimensões – capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa.

Um conjunto de mecanismos, como foi demonstrado, também são adotados visando assimilar informações do mercado, como monitoramento da concorrência, realização de parcerias com fornecedores e empresas terceirizadas, acompanhamento de tendências do mercado internacional, realização de viagens nacionais e internacionais, participação em feiras, assinatura de revistas conceituadas, realização de investimentos relacionados à pesquisa interna. Essas ações podem ser consideradas instrumentos que favorecem a aquisição de conhecimentos, a assimilação dos mesmos com os conhecimentos já existentes e a transformação e aplicação destes novos conhecimentos gerados, ou seja, favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, em especial o das capacidades absorptivas.

Alguns mecanismos e instrumentos voltados ao formato da gestão e da organização do trabalho também merecem destaque, pois permitem um sistema de gestão mais dinâmico e alinhado estrategicamente. Dentre eles estão: a gestão flexível, participativa, realizada de forma compartilhada; a ousadia na inovação de mercado ao adotar cinco coleções, se destacando da maioria das empresas deste ramo (mesmo isso resultando em maiores desafios, especialmente para os setores de criação e estilo e produção); a preocupação com a conexão entre os departamentos para que as atividades ocorram em sintonia, proporcionando maior eficiência e resultado organizacional; a utilização de instrumentos e ferramentas que facilitam a comunicação organizacional, a socialização de informações, a formalização dos conhecimentos e a superação das dificuldades eventualmente encontradas, resultando na entrega de produtos com alta qualidade.

Ao longo dos anos a empresa vem conseguindo desenvolver mecanismos que permitem a integração de seus conhecimentos internos e externos, a aprendizagem, o compartilhamento de ideias e a combinação adequada dos seus ativos. Segundo Zollo e Winter (2002) e Teece (2009), tais fatores são fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Estes mecanismos mostram-se presentes na empresa estudada e também têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento de inovações n esse segmento de mercado.

O conjunto dos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa estudada, descritos e analisados no decorrer do presente estudo, tem permitido que a empresa renove, reconfigure e recrie seus recursos a fim de manter a vantagem competitiva no mercado em que atua.

No que tange às implicações gerenciais, este estudo mostra que investigações sobre o tema das capacidades dinâmicas podem ser importante para o sucesso de qualquer organização. Diante de um contexto essencialmente ativo, como o ramo da moda, esta relevância torna-se ainda maior. Ter consciência do conjunto de instrumentos e mecanismos que permitem o desenvolvimento e a sustentação das capacidades dinâmicas da empresa, certamente favorece uma orientação de gestão mais precisa daqueles recursos estratégicos que impactam de forma decisiva na busca de vantagens competitivas no mercado.

Já no que diz respeito à contribuição acadêmica, espera-se que este estudo possa ter aprofundado o debate de como explorar o tema das capacidades dinâmicas no mundo empresarial. Se ainda discutimos na academia de que nós sabemos o que são as capacidades dinâmicas, mas não sabemos como identifica-las nas organizações, este estudo oferece um caminho de análise de como é possível identificar um conjunto de instrumentos e mecanismos que favorecem o desenvolvimento destas capacidades nas organizações.

Algumas limitações do estudo podem ser apontadas, como o fato de ser realizada sob formato de estudo de caso único, a pesquisa restringiu-se a investigar e analisar a realidade de uma empresa, muito embora os mesmos mecanismos identificados possam servir de referências para outras organizações, este estudo não permite generalizações, nem mesmo às empresas atuantes na indústria do vestuário, uma vez que trata da especificidade da organização objeto de estudo. Portanto, um estudo multicaso poderia dar subsídios mais consistentes em termos de instrumentos e mecanismos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Fica aqui a recomendação para novos estudos nessa área.

Também o fato de a pesquisa ter trabalhado tão somente com a percepção do grupo gestor, não envolvendo outros públicos da empresa, restringe uma análise mais consistente em termos destes instrumentos e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Estudos futuros podem suprir tal limitação, de modo a incluir a percepção de diferentes atores organizacionais, tais como colaboradores, clientes e fornecedores, no sentido de ampliar a possibilidade de ter uma visão mais abrangente destes mecanismos.

REFERÊNCIAS

ABECASSIS-MOEDAS, C. Integrating design and retail in the clothing value chain: an empirical study of the organisation of design. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 26, n. 4, p. 412-428, 2006.

AKGUN, A. E.; KESTIHEIN, H.; BYRNE, J. Organizational intelligence: A structuration view. **Journal of Organizational Change Management**, Wagon Lane, p. 272–289, 2007.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). **Agenda de Prioridades Têxtil e Confeção 2015 a 2018**. 2014. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteúdo/links/publicacoes/agenda_site.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64, 2012.

COLLIS, D. J. How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Chicago, v 15, n. 2, p. 143-152, 1994.

FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**, Catonsville, v. 11, p. 611-629, 2000.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and look backward: cognitive and experiential search. **Administration Science Quarterly**, Thousand Oaks v. 45, v. 1, p. 113-137, 2000.

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

GIBSON, G.; BIRKINSHAW J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, Nova York, v. 47, n. 2, p. 209–26, 2004.

GRAVENHORST, B. K.; WERKMAN, R. A.; BOONSTRA, J. J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology: An International Review**, v. 52, n.1, p. 83-105, Jan./Feb, 2003.

GREENWOOD, R. E.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, Nova York, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2016.

HELFAT, C. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing Ltda, 2007.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

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

JIN, B. Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 24, n. 12, p. 1292-1305, 2004.

MARTINS, F. E. V. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do Rio Grande do Sul**. 2003. 113 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2003.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, v. 20, 2009.

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

OKTEMGIL, M.; GREENLEY, G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 31, n. 7, p. 445–66, 1997.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 13, p. 29-46, 1992.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3ª ed. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

_____. **The theory of the growth of the Firm**. Basil Blackwell: London, 1959.

PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, Amsterdam, v. 36, p. 77-89, 2015.

STABLER, U.; SYDOW J. Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v. 11, n. 4, p. 408–95, 2002.

STADLER, C.; HELFAT, C. E.; VERONA, G. The impact of dynamic capabilities on resource access and development. **Organization Science**, Catonsville, v. 43, n. 5, p. 473-485, 2013.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 28, n. 13, p. 1319–50, 2007.

_____. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEXBRASIL. **Sobre o setor**. Disponível em:

<<http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav>>. Acesso em 10 de jun. de 2018.

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

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

_____. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, Bingley, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, Nova York, v. 17, n. 2, 185-203, 2002.

ZALUSKI, F.; OLIVEIRA, T. D. **Metodologia da pesquisa científica**: uma síntese para estudos acadêmicos. In: Tarcísio Dorn de Oliveira (Org). *Desenvolvimento, Tecnologias e Educação: Diálogos Multidisciplinares*. 1ed. Curitiba: CRV, 2018, v. 2, p. 297-305.

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

ZOU, T.; ERTUG, G.; GEORGE, G. The capacity to innovate: a meta analysis of absorptive capacity and its performance implications. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, Nova York, v. 2017, n. 1, p.1, 2017.

Artigo recebido em: 25/06/2019

Artigo aprovado em: 10/09/2019

Artigo publicado em: 19/09/2019