



RELISE

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE  
ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
MOVELEIRO<sup>1</sup>**

*THE INFLUENCE OF DYNAMIC CAPACITIES IN THE STRATEGIC  
ADAPTATION PROCESS: A CASE STUDY IN THE FURNITURE SECTOR*

*Diziane Inês de Lima<sup>2</sup>*

*Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>3</sup>*

*Jorge Oneide Sausen<sup>4</sup>*

*Dieter Rugard Siedenberg<sup>5</sup>*

**RESUMO**

Este estudo busca compreender e analisar de que forma as capacidades dinâmicas podem contribuir para a mudança e adaptação estratégica de indústrias de pequeno porte. Deste modo, este estudo objetiva analisar e compreender a influência das capacidades dinâmicas no processo de adaptação estratégica de uma indústria de pequeno porte. Para isso, primeiramente buscou-se elucidar os períodos e eventos críticos (SAUSEN, 2003) de adaptação estratégica percorridos pela Beta Imóveis, nome fictício dado à organização estudada, no período de 2006 a 2018. Após, analisou-se os elementos componentes das capacidades dinâmicas propostos por Wang e Ahmed (2007) que mais contribuíram para o desenvolvimento deste processo. O método utilizado foi o estudo de caso longitudinal, utilizando os métodos da *Direct Research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), com abordagem qualitativa e descritiva. A coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. As análises permitiram identificar três períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica da indústria Beta, constituídos de nove eventos críticos de adaptação estratégica. Estes períodos foram caracterizados primeiramente pelo empreendedorismo e investimentos

---

<sup>1</sup> Recebido em 24/07/2020. Aprovado em 10/08/2020.

<sup>2</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. dizylima@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria. felipezaluski@hotmail.com

<sup>4</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. josausen@unijui.edu.br

<sup>5</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. dieter@unijui.edu.br



RELISE

160

para a constituição da indústria. Outra influência dos períodos estratégicos foi o aprendizado e o desenvolvimento da gestão que proporcionou a absorção e aplicação do conhecimento adquirido neste período. Por fim, a influência do crescimento e expansão do mercado gerados pela mudança estratégica da indústria foram, também, fatores importantes.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas, adaptação estratégica, setor moveleiro.

### ABSTRACT

This study seeks to understand and analyze how dynamic capacities can contribute to the strategic change and adaptation of small industries. Thus, this study aims to analyze and understand the influence of dynamic capabilities in the process of strategic adaptation of a small industry. In order to do so, we first sought to elucidate the critical periods and events (SAUSEN, 2003) of strategic adaptation carried out by Beta Imóveis, a fictitious name given to the organization studied, in the period 2006 to 2018. Afterwards, the components of the dynamic capacities proposed by Wang and Ahmed (2007), that contributed to the development of this process, were analyzed. The method used was the longitudinal case study, using the methods of Direct Research (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), with a qualitative and descriptive approach. Data collection used bibliographic, documentary and semistructured interviews. The analyzes allowed identifying three strategic periods in the process of strategic adaptation of the Beta industry, constituted of nine critical events of strategic adaptation. These periods were characterized primarily by entrepreneurship and investments for the constitution of the industry. Another influence of the strategic periods was the learning and the development of the management that provided the absorption and application of the knowledge acquired in this period. Finally, the influence of the growth and expansion of the market generated by the strategic change of the industry were also important factors.

**Keywords:** dynamic capabilities, strategic adaptation, furniture sector.

### INTRODUÇÃO

No âmbito de inovação empresarial, é fundamental para as organizações manter ativas suas capacidades de adaptação frente a potenciais ameaças e mudanças variadas que ocorrem no ambiente econômico, bem como estar abertas às oportunidades. Nesse contexto, surgem as capacidades



RELISE

dinâmicas que consistem em mecanismos que auxiliam as organizações a sobreviver às instabilidades do mercado, além de refletir as habilidades destas, para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva.

A abordagem de capacidade dinâmica (CD) aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (HELFAT; PETERAF, 2009). Seja por meio de rotinas e processos, ou por outras capacidades pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades. Alguns autores concentram a análise de capacidades dinâmicas nos aspectos internos da firma. Para estes, a existência de capacidades dinâmicas está relacionada com processos estratégicos e organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000), ou ainda com a habilidade da firma em desenvolver novas estratégias mais rápido que os concorrentes por meio do reconhecimento de diferentes recursos de valor (COLLIS, 1994; TEECE, 2007).

Para um melhor entendimento acerca das capacidades dinâmicas é importante compreender também a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RVB), onde as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (WERNERFELT, 1984). Ao passo que essas capacidades e recursos específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores, eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável.

A RVB tem um grande impacto no pensamento estratégico, segundo Barney (1991), os recursos podem ser divididos em capital físico, humano e organizacional; esses recursos também podem ser tangíveis e intangíveis. A visão baseada em recursos sugere que os sistemas de recursos humanos podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável, facilitando e



RELISE

desenvolvendo competências que são específicas àquela organização (LADO; WILSON, 1994).

Num cenário de crise vivido pelas empresas independente do porte ou setor, as capacidades dinâmicas e seus mecanismos de desenvolvimento não podem ser esquecidos, é preciso, que as organizações realmente utilizem esses conceitos e os ponham em prática no seu cotidiano. Assim, conseguirão de forma mais dinâmica, driblar os obstáculos impostos pelas mudanças econômicas e sociais no contexto global.

Diante deste contexto, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: De que forma as capacidades dinâmicas podem contribuir para a mudança e adaptação estratégica de indústrias de pequeno porte? Deste modo, este estudo objetiva analisar e compreender a influência das capacidades dinâmicas no processo de adaptação estratégica de uma indústria de pequeno porte. Para isso, primeiramente buscou-se elucidar os períodos e eventos críticos (SAUSEN, 2003) de adaptação estratégica percorridos pela Beta Imóveis, nome fictício dado à organização estudada, no período de 2006 a 2018. Após, analisou-se os elementos componentes das capacidades dinâmicas propostos Wang e Ahmed (2007) que mais contribuíram para o desenvolvimento deste processo.

O artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda parte é realizada uma fundamentação teórica em que se apoia o estudo, abordando as capacidades dinâmicas e adaptação estratégica. O método de trabalho compõe a terceira seção onde são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do presente estudo. Na seção seguinte são apresentados os resultados obtidos na empresa pesquisada, no caso uma indústria moveleira de pequeno porte, situada na cidade de Ijuí/RS a qual caracteriza o objeto desse estudo, bem como a análise e discussões realizadas a partir dos dados provenientes da entrevista e



RELISE

observações realizadas. Por fim, na quinta parte estão as considerações finais e outras contribuições a que este estudo permitiu chegar.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ter condições para realizar a reestruturação empresarial, mesmo nos piores cenários do mercado, é o que diferencia as empresas bem-sucedidas daquelas que fecham suas portas prematuramente. Num contexto de turbulência, as capacidades dinâmicas se caracterizam como as ferramentas que permitem chegar a uma reconfiguração que terá grande impacto no sucesso da organização. É possível dizer que se trata de uma forma de adaptação às condições mais adversas em busca de melhores resultados.

### *Capacidades dinâmicas*

De acordo com Teece et al. (1997), a abordagem de capacidades dinâmicas vai além das especificidades das capacidades da firma como fonte de vantagem competitiva. O foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente. Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Os processos organizacionais são moldados pela posição da firma em ativos e pela trajetória, a qual define alternativas estratégicas disponíveis. Esses três aspectos determinam a “essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência” (Teece et al., 1997, p. 518)



RELISE

Teece, Pisano e Shuen (1997) aprimoraram o conceito e definiram as capacidades dinâmicas como "a capacidade da empresa em integrar, criar e reconfigurar interna e externamente competências ao responder a ambientes em rápida mudança" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Neste sentido, a perspectiva das capacidades dinâmicas surge como um apoio às empresas que procuram estabelecer uma vantagem competitiva em mercados dinâmicos e com elevados níveis de exigência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como a RBV limitou-se em ter o recurso, a capacidade dinâmica surgiu como forma de potencializar a utilização destes recursos organizacionais (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). Neste sentido, capacidades dinâmicas possibilitam às organizações responderem rapidamente às demandas do ambiente devido à sua capacidade de coordenar e reconfigurar suas competências (TEECE; PISANO, 1994).

Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Para estes autores, capacidade dinâmica é algo que está embutido nos processos. Os mesmos autores propõem um modelo de pesquisa das capacidades dinâmicas que integra três tipos de capacidades: adaptativa, absorptiva, inovativa.

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 (2002) realçam a diferença entre capacidade adaptativa e adaptação, em que a adaptação descreve um estado final ideal de sobrevivência para uma empresa,



RELISE

enquanto a capacidade adaptativa enfatiza a busca pelo equilíbrio nas estratégias de prospecção e exploração.

A capacidade adaptativa é considerada como um componente das capacidades dinâmicas, que visa explicar como a empresa conecta suas vantagens e seus recursos internos com as vantagens competitivas existentes no mercado (WANG; AHMED, 2007). Esta capacidade torna as empresas capazes de capitalizar as emergentes oportunidades do mercado (MILES; SNOW 1978; HOOLEY et al., 1992).

A capacidade absorptiva constitui-se da capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos já existentes. Cohen e Levinthal (1990) criaram esta teoria e destacam que a capacidade absorptiva é a capacidade que permite à empresa reconhecer o valor de uma nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Então, é anterior e essencial para a capacidade de inovação da organização. Woiceshyn e Daellenbach (2005) dizem que, quando as empresas têm forte capacidade interna de integração (apoiada por elementos do sistema de conhecimento, tais como valores, sistemas técnicos ou estruturas de equipe), elas tendem a ser mais capazes e motivadas em suas atividades externas de integração (coleta, processamento e partilha de um vasto leque de informações).

A partir da conceituação da capacidade absorptiva, o constructo consiste em identificar, assimilar e explorar novos conhecimentos. Zahra e George (2002) sugerem um modelo de análise de capacidade absorptiva, compreendendo quatro capacidades: aquisição, assimilação, aplicação e transformação do conhecimento. Estes elementos foram separados por duas dimensões: a capacidade absorptiva potencial (PACAP); e a realizada (RACAP), compreendendo a aplicação e transformação. Zahra e George (2002) enfatizam que algumas empresas podem desenvolver habilidades para adquirir e assimilar o conhecimento oriundo do ambiente externo, porém não possuem



RELISE

aptidão de transformar e aplicar este conhecimento, gerando vantagem competitiva.

A inovação organizacional, na visão de Wang e Ahmed (2004) é a capacidade de inovação global da organização, por meio da introdução de novos produtos para o mercado ou abertura de mercados, mediante o arranjo entre a orientação estratégica, comportamento e processo inovador. A orientação de Han, Kim e Srivastava (1998) é no sentido de que as inovações são vitais para o negócio e que as organizações necessitam estar atentas no momento da implementação das mesmas, para que estas sejam bem-sucedidas.

A capacidade inovativa é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. Para Wang e Hamed (2007), a empresa mais inovativa é aquela que possui maiores capacidades dinâmicas. Neste sentido, McKelvie e Davidson (2009) definem capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades, como: (a) capacidade de geração de ideias; (b) capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa opera; (c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e (d) capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes.

Portanto, entende-se que capacidade de inovação é a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado ou descobrir novos mercados para atuar, mediante a combinação de estratégia com comportamentos e processos inovadores dos empreendedores e gestores. Logo, a orientação da empresa para inovar propicia vantagem competitiva às empresas inseridas em ambiente dinâmico e competitivo,



RELISE

### *Adaptação estratégica*

A estratégia pode ser considerada a força invisível das organizações contemporâneas, utilizada para se adaptar e gerenciar as contínuas mudanças ambientais. Nesse cenário, é necessária uma gestão com consciência para as mudanças e com competência para mudar (CERETTA; SAUSEN, 2010). Visto que, o processo dinâmico de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais é bastante complexo, envolvendo decisões e procedimentos em vários níveis da organização.,

Para Miles e Snow (1978), a adaptação organizacional é o alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional, quer seja de modo proativo ou de modo reativo. Na visão de Child e Smith (1987), ela se refere à habilidade dos decisores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente (arena cognitiva) de forma a assegurar, em última instância, a sobrevivência da organização.

Quinn e Voyer (2001) consideram que a adaptação estratégica é um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo, em que novas estratégias fluem à medida que decisões internas e eventos externos aparecem juntos para criar um novo contexto. A mudança estratégica focaliza as transformações que ocorrem na direção da empresa (MINTZBERG; WESTLEY, 1992), levando as organizações a modificarem suas estratégias em função de eventos externos e/ou internos que influenciam tal transformação.

As mudanças nas organizações podem ser oriundas de questões externas e internas. Dessa forma, quando a empresa reage a essas questões, ela se adapta a nova situação. Segundo Gohr e Santos (2011), a mudança pode ser elaborada por meio de um ciclo adaptado que inicia com a modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma



RELISE

ocorrência de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação.

Neste contexto, a adaptação organizacional estratégica é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo, quanto o reativo (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores de reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Considerando que a análise do fenômeno da mudança estratégica depende da obtenção de dados referentes a um determinado período de tempo, Pettigrew (1987) propõe um modelo teórico-metodológico com o intuito de identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização. Para o autor, conteúdo são os aspectos ou áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos e cultura organizacional. Por contexto externo entende-se o ambiente econômico, social, político e competitivo, no qual a organização está inserida. O contexto interno é configurado pela estrutura e a cultura da organização e pelo contexto político existente dentro da empresa. O processo é conceituado como as ações, as reações e as interações entre as partes interessadas e a maneira como elas tentam realizar as mudanças (PETTIGREW, 1987).

Outro método utilizado para análise de adaptação estratégica em organizações é a *direct research*, que emprega um modo longitudinal de análise, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, adota as seguintes etapas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985): a) coleta de dados básicos, identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização e os



RELISE

169

eventos e tendências do ambiente que tiveram influências; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são alocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa inferir os padrões e relações ao longo do tempo, ou seja, as estratégias; c) análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nestes período, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para elucidação das principais mudanças estratégicas e; d) análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas concretizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Enfim, podemos encontrar na literatura várias correntes de pensamento que explicam o fenômeno da mudança estratégica nas organizações. No entanto, essas diferentes abordagens não são mutuamente excludentes, pois consideram diferentes variáveis e dimensões organizacionais. Dessa maneira, pode-se afirmar que não existe um único caminho para gerenciar e estudar a mudança estratégica, sendo necessário, inclusive, que em determinadas pesquisas sejam utilizadas diferentes técnicas e métodos para analisar e compreender melhor como ocorre esse processo nas organizações.

## MÉTODO

A metodologia adotada na realização deste estudo baseou-se na abordagem qualitativa e descritiva dos dados. A coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. Os métodos principais utilizados para análise e interpretação dos dados, foram os procedimentos propostos pela análise longitudinal contextualista (PETTIGREW, 1987) e pela *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

O caso estudado é uma indústria de pequeno porte do setor moveleiro, situada na cidade de Ijuí/RS, com doze anos de atuação no mercado. A indústria produz móveis sob medida e sua área de abrangência de atendimento



RELISE

compõem a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O caso de estudo foi delimitado pela acessibilidade das informações e pela relevância e importância da realização de estudos sobre vantagem competitiva em pequenas indústrias, visando o aperfeiçoamento da gestão e o crescimento econômico-social da região na qual a organização atua. Outro fator de escolha do caso foi as mudanças organizacionais e o crescimento que a mesma passou no período delimitado (2006-2018).

A definição dos entrevistados levou em consideração o que aborda Helfat et al. (2009) e Helfat e Martin (2015), onde definem que as capacidades dinâmicas são perceptíveis em nível gerencial e de alta administração. Deste modo, foram selecionados os dois gestores da indústria, participantes dos processos de gestão desde a fundação da mesma. As entrevistas foram pré-agendadas na organização e antecipadamente encaminhada uma cópia do modelo de entrevista aos entrevistados, a duração média das entrevistas foi de aproximadamente duas horas. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, com posterior transcrição, visando facilitar a análise das informações elucidadas.

O conteúdo das entrevistas foi analisado primeiramente efetuando a transcrição dos áudios gravado. Após, realizou-se a leitura e revisão do texto com a elaboração do texto síntese das análises com as principais informações e eventos críticos elucidados nas entrevistas. Por fim, a coleta de dados por meio de dados documentais da organização, permitiu analisar informações que determinassem alguma mudança nas decisões estratégicas da organização, baseando-se no modelo teórico adotado.

A análise longitudinal contextualista, proposta por Pettigrew (1987), possibilitou analisar o conteúdo, o contexto e o processo de adaptação estratégica, sendo, ainda, utilizada a metodologia da *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), para definição, classificação e ordenação dos



RELISE

171

eventos críticos e períodos de mudança estratégica (SAUSEN, 2003) percorridos pela organização. A influência das capacidades dinâmicas em cada evento crítico foi analisada perante os elementos componentes das capacidades dinâmicas propostos por Wang e Ahmed (2007).

Por fim, foi elaborada uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, para definir e identificar os principais eventos críticos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003). Convém destacar que os resultados e classificação final dos períodos e dos acontecimentos foram validados com os gestores entrevistados, para garantir a confiabilidade e legitimidade das interpretações e categorizações feitas pelos autores. Após, foi executada a análise dos eventos críticos e dos períodos estratégicos de acordo com o modelo das capacidades dinâmicas de Wang e Ahmed (2007).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após as análises das informações e dados obtidos, efetuou-se a codificação e classificação dos mesmos conforme o modelo teórico adotado. Desta forma, primeiramente apresenta-se uma síntese dos períodos estratégicos, dos eventos críticos e das capacidades dinâmicas influenciadoras respectivamente. Após, explana-se de forma mais aprofundada cada período estratégico e seus elementos constituintes.

Assim, destaca-se no Quadro 1, os períodos estratégicos percorridos pela organização Beta, bem como seus respectivos eventos críticos e a análise da capacidade dinâmica que mais influenciou no período considerado.



RELISE

172

Quadro 1 – Síntese dos períodos estratégicos, eventos críticos e capacidades dinâmicas influenciadoras

Período estratégico	Ano	Evento crítico	Capacidade dinâmica
<b>Período Estratégico I</b> Empreendedorismo e investimentos (2006-2011)	2006	1º - Constituição da indústria	Capacidade Inovativa
	2007	2º - Aquisição de novo espaço físico	
	2010	3º - Aquisição e adaptação de máquinas e equipamentos	
<b>Período Estratégico II</b> Aprendizagem e desenvolvimento (2012-2014)	2012	4º - Consultorias e assessorias externas	Capacidade Absortiva
	2013	5º - Participação em feiras e eventos	
	2014	6º - Parcerias com arquitetos e construtoras	
<b>Período Estratégico III</b> Crescimento e expansão (2015-2018)	2015	7º - Regionalização	Capacidade Adaptativa
	2016	8º - Investimentos em inovação	
	2018	9º - Posicionamento de mercado	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### *Período estratégico I – empreendedorismo e investimentos*

O primeiro período de 2005 a 2006 é configurado por três eventos críticos predominantes, apresentando a constituição da indústria, a aquisição de um novo espaço físico e de adaptação das máquinas e equipamentos de produção, finalizando com a compra de um caminhão próprio.

O evento crítico 1 – Constituição da indústria, no ano de 2006, permeou principalmente pela visão empreendedora do gestor, em analisar a necessidade existente no mercado de produção de móveis sob medida e, também, pelo investimento externo no empreendimento. Percebe-se que o empreendedorismo do gestor fundador relacionado com a visão e percepção das necessidades do mercado foi uma possibilidade de inovação, trazendo à tona a capacidade inovativa (WANG; AHMED, 2007) nos primeiros anos de atuação da indústria.

O desenvolvimento da capacidade inovativa neste evento crítico é diretamente ligado com a introdução e adaptação do produto de acordo com a necessidade do cliente. Assim, esta possibilidade de customização do produto



RELISE

173

foi um fator relevante considerando o período estratégico, pois, a influência da capacidade inovativa é percebível no percorrer deste evento crítico.

No ano de 2007, com o evento crítico 2 – Aquisição de novo espaço físico, o gestor fundador percebeu a necessidade de melhor adequação do espaço físico. Desta forma, foi alugado um novo local para a instalação da indústria. Com a locação deste local, foi possível a ampliação do quadro de funcionários e da linha de produção. A partir desta mudança de local da indústria, verificou-se um aumento na demanda de produção por parte dos clientes, que, com o fácil acesso à indústria possibilitou inúmeros novos negócios.

Analisa-se este evento crítico com a inovação estratégica (WANG; AHMED, 2004), pois a estratégia do gestor fundador está diretamente ligada com a expansão dos negócios. O mesmo estava disposto a assumir riscos elevados para aproveitar e explorar as oportunidades de crescimento da indústria. Perante a isso, com a aquisição do novo espaço físico, a indústria cresceu e possibilitou os demais eventos críticos deste período estratégico.

Com a expansão da indústria em seu novo espaço físico, o evento crítico 3 – Aquisição e adaptação de máquinas e equipamentos no ano de 2007, permitiu a aquisição de novas máquinas e equipamentos e a adaptação do layout do processo produtivo. Com isso, a indústria conseguiu aumentar a produtividade e redução dos custos de produção com consequente aumento dos lucros. Ainda, permitiu o gestor ampliar o seu portfólio de clientes e a agilidade na entrega do produto final.

Relaciona-se este evento crítico com a capacidade de inovação de processos, pois a aquisição e adaptação das máquinas e equipamentos refletiu diretamente com os métodos adotados pela indústria, que possibilitaram as mudanças no processo produtivo. Com isso, o gestor passa a perceber a necessidade de adequações no estilo de gestão para gerir o negócio.



RELISE

174

### *Período estratégico II – aprendizagem e desenvolvimento*

O segundo período estratégico, entre os anos de 2012-2014, foi caracterizado por três eventos críticos. Inicia-se com a consultoria externa trazendo uma reformulação de gestão, seguida do início da participação em feiras e eventos e as parcerias com arquitetos e construtoras.

No ano de 2012, o evento crítico 4 – Consultorias e assessorias externas, possibilitou ao gestor ampliar a visão do negócio. Por meio da contratação destes serviços externos, a indústria passou a qualificar a gestão e seus colaboradores através de capacitações, missões e imersões. Este evento crítico determinou um novo olhar estratégico para a indústria, onde o gestor passou a compreender a necessidade de aplicar os planos estratégicos no seu negócio.

Através da capacidade de assimilação e de aquisição, a indústria conseguiu capturar de forma contínua as informações e conhecimentos que fizeram com que a mesma permanecesse posicionada estrategicamente em relação aos concorrentes. Pois, a capacidade de aquisição em absorver o conhecimento externo, fez com que a indústria aumentasse a oferta de cursos de formação e eventos profissionais com os colaboradores e gestores.

Com o evento crítico 5 – Participação em feiras e eventos no ano de 2013, a indústria passa a ter maior visibilidade, fortalecendo sua imagem e marca. As primeiras participações foram em feiras importantes da região em que atua, possibilitando a indústria se inserir em uma rede moveleira, caracterizada por facilitar compras, gestão de marketing, compartilhamento de experiências.

Percebe-se que a participação em feiras e eventos facilitou a indústria acompanhar as tendências do mercado de uma forma contínua e abrangente, descobrindo de maneira proativa novas oportunidades a serem exploradas. Desta forma, a capacidade de abertura com o meio ambiente trouxe para a



RELISE

175

indústria um novo olhar para a competitividade e posicionamento de mercado, onde conseguiu observar as demais indústrias e absorver as melhores técnicas e processos.

No ano de 2014, o evento crítico 6 – Parcerias com arquitetos e construtora, ocorreu através da mudança de paradigma estratégico do modelo mental do gestor, onde após as consultorias externas ponderou a possibilidade de firmar parcerias com arquitetos e construtoras. Estas parcerias aconteciam por meio de indicações dos próprios clientes da indústria, que desenvolviam projetos com arquitetos externos e imóveis por construtoras.

Identifica-se que a proposta de parcerias com arquitetos e construtoras gera um processo “ganha-ganha”, onde ambos os envolvidos conseguem se adaptar a novas alternativas de negócio. Assim, a capacidade de absorção é visualizada através da resposta da indústria às exigências do mercado e da pressão da concorrência.

### *Período estratégico III – crescimento e expansão*

O terceiro e último período estratégico analisado, entre os anos de 2015-2018, compreendeu os eventos críticos da regionalização da indústria, investimentos em inovação e findando com a expansão de mercado.

O evento crítico 7 – Regionalização, ocorrido no ano de 2015, teve como principal influência o desenvolvimento de parcerias geradas pelo período estratégico anterior. Assim, a regionalização se difundiu pelo aumento da abrangência da região de atendimento da indústria, que passou a atender, além da sua cidade sede, Ijuí/RS, as demais cidades da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Com a capacidade adaptativa, analisa-se a expansão do mercado de atuação. Visto que a alteração dos processos e recursos internos, alinhados com as parcerias externas promoveram a adaptação e reconfiguração da



RELISE

176

estratégia de mercado da indústria. Assim, com a regionalização a indústria passou a ter maior demanda de produção evitando a sazonalidade e ociosidade na produção.

Em seguimento, o evento crítico 8 – Investimentos em inovação, ocorridos no ano de 2016, permeou-se pela aquisição de materiais e processos que promoveram a inovação e consequente melhoria da qualidade da matéria-prima e do processo produtivo. Essa mudança de processo de compra de matérias-primas proporcionou um avanço em termos de qualidade e gerou uma mudança estratégica de posicionamento de mercado da indústria, refletindo no evento crítico seguinte.

Assim, a adaptação à novas tecnologias apresentadas pelo mercado moveleiro proporcionou à indústria a melhorar a qualidade de seus produtos finais. Assim, a adaptação a partir da absorção de novas tecnologias e matérias-primas conseguiu efetivar uma resposta rápida as mudanças e inovações propostas pelo mercado moveleiro.

Por fim, o evento crítico 9 – Posicionamento de mercado, ocorrido no ano de 2018, traz à tona a gestão estratégica da indústria em torno do novo posicionamento de mercado adotado. Diante disso, o novo posicionamento buscou selecionar um perfil de clientes que trariam o retorno financeiro esperado diante da qualidade do produto disponibilizado.

Neste evento crítico a capacidade de autonomia de decisão trouxe um novo posicionamento de mercado, visto que o gestor tem iniciativa e autonomia para decidir sobre os melhores processos e posicionamentos para garantir uma melhor competitividade no mercado a partir das suas experiências e conhecimento. Desta forma, a decisão de se posicionar em um nicho de clientes que buscam qualidade e personalização do produto permitiu à indústria expandir e se consolidar em seu segmento.



RELISE

## CONCLUSÕES

As mudanças organizacionais são uma necessidade do atual cenário mundial, neste contexto, a capacidade de adaptação das organizações pode diferenciá-las frente ao mercado competitivo. Neste sentido o presente estudo teve como objetivo analisar e compreender a influência das capacidades dinâmicas no processo de adaptação estratégica de uma indústria de pequeno porte.

As análises permitiram identificar três períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica da indústria Beta, constituídos de nove eventos críticos de adaptação estratégica. Estes períodos foram caracterizados primeiramente pelo empreendedorismo e investimentos para a constituição da indústria. Outra influência dos períodos estratégicos foi o aprendizado e o desenvolvimento da gestão que proporcionou a absorção e aplicação do conhecimento adquirido neste período. Por fim, a influência do crescimento e expansão do mercado gerados pela mudança estratégica da indústria foram, também, fatores importantes.

Em conclusão, o período estratégico I – Empreendedorismo e Investimentos (2006-2011) demonstrou que a indústria Beta conseguiu, por meio do empreendedorismo e da visão do gestor, se constituir e buscar um novo espaço físico que possibilitou, com a aquisição e adaptação de máquinas e equipamentos, o aumento do volume de produção. O período estratégico II – Aprendizagem e Desenvolvimento (2012-2014) foi o período em que a indústria buscou as consultorias e assessorias externas para desenvolver a gestão da mesma, participando de feiras e eventos buscando a troca de conhecimento e parcerias com arquitetos e construtoras. O período estratégico III – Crescimento e expansão (2015-2018), difundiu-se por meio da regionalização, onde a indústria passou a investir em inovação e novas matérias-primas, o que garantiu um novo posicionamento de mercado.



RELISE

178

Percebeu-se no período estratégico I a influência da capacidade dinâmica inovativa. Desta forma, o desenvolvimento da capacidade inovativa neste evento crítico é diretamente ligado com a introdução e adaptação do produto de acordo com a necessidade do cliente. Ainda, relaciona-se com a inovação estratégica, pois a estratégia do gestor fundador estava diretamente ligada com a expansão dos negócios, e com a capacidade de inovação de processos, pois a aquisição e adaptação das máquinas e equipamentos refletiu diretamente com os métodos adotados pela indústria, que possibilitaram as mudanças no processo produtivo.

No período estratégico II, notou-se a influência preponderante da capacidade absorptiva. Através da capacidade de assimilação, a indústria conseguiu capturar de forma contínua as informações e conhecimentos que fizeram com que a mesma permanecesse posicionada estrategicamente em relação aos concorrentes. Desta forma, a capacidade de abertura com o meio ambiente trouxe para a indústria um novo olhar para a competitividade e posicionamento de mercado. Assim, a capacidade de absorção é visualizada através da resposta da indústria às exigências do mercado e da pressão da concorrência.

Já, no período estratégico III, com a capacidade adaptativa, analisa-se a expansão do mercado de atuação. Ainda, a adaptação a novas tecnologias apresentadas pelo mercado moveleiro proporcionou à indústria a melhorar a qualidade de seus produtos finais e a capacidade de autonomia de decisão trouxe um novo posicionamento de mercado.

As limitações do estudo se encontram na análise única de uma unidade organizacional, podendo outras indústrias terem outras influências das capacidades dinâmicas em seus processos de adaptação estratégica. Assim, sugere-se a continuidade das pesquisas de adaptação estratégica sob o olhar teórico das capacidades dinâmicas nas demais indústrias de pequeno porte,



RELISE

179

buscando compreender este processo e analisar a influência das capacidades dinâmicas. Assim poder-se-á refletir melhor a competitividade industrial na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e gerar maiores informação para alavancar este setor.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

CERETTA, S.; SAUSEN, J. O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à autossustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, 1987.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning an innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 128-152, 1990.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

GOHR, F. C.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, nov/dez. 2011.

HELFAF, C. E., PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.



RELISE

180

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281- 1312, 2015.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, 1985, p. 336-349.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-725, Oct. 1994.

MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 63-80, 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, 2014.

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

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 160-197.

MINZTBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organization change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 39-59, 1992.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation on the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.

QUINN, James B.; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 109-114.



RELISE

181

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

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan/jul. 2005.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

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. 1319–135, 2007.

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

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984

WOICESHYN J. E DAELLENBACH U. Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 2, p. 307–342, 2005.

ZAHRA SA, GEORGE G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.