

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULO ROBERTO PALAURO

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM EMPRESAS
BRASILEIRAS QUE ATUAM NO MERCADO
INTERNACIONAL**

**PIRACICABA
2022**

PAULO ROBERTO PALAURO

CAPACIDADES DINÂMICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS
QUE ATUAM NO MERCADO INTERNACIONAL.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento: Gestão de Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Maria Imaculada Montebello.

PIRACICABA
2022

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Joyce Rodrigues de Freitas - CRB-8/10115.

Palauro, Paulo Roberto
P154c Capacidades Dinâmicas em Empresas brasileiras que atuam no
mercado internacional / Paulo Roberto Palauro - 2022. 367f.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Imaculada Montebello.
Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Administração de Empresas, Piracicaba, 2022.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Dependência do Caminho.3.
Aprendizado. I. Palauro, Paulo Roberto. II. Título.

CDD – 631.584

PAULO ROBERTO PALAURO

CAPACIDADES DINÂMICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS
QUE ATUAM NO MERCADO INTERNACIONAL.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento: Gestão de Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello.

Data da Defesa: ____/____/____

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello - Orientadora – UNIMEP

Profa. Dra. Dalila Alves Correa - UNIARA

Prof. Dr. José Erasmo Silva – PECEGE

Profa. Dra. Fabíola Cristina Ribeiro de Oliveira – UNIMEP

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro - UNIMEP

PIRACICABA
2022

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Yvogmar Godoy Rossilho Palauro, pela existência em minha vida. Ao seu lado a vida é plena, mesmo nos momentos mais difíceis, você os transforma, tornando-os possíveis de serem vividos.

Aos meus filhos Caio e Lucas, que sempre estiveram ao meu lado, em tudo o que realizei na vida, sinto-me grato por partilhar da existência de vocês.

À minha mãe e minha sogra que em um pequeno espaço de tempo deste ano se foram, sintam-se homenageadas.

Este, provavelmente será meu último ato junto à UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, local onde me graduei, trabalhei como Professor por trinta e três anos, fiz o meu Mestrado e agora meu Doutorado, bem como o local em que meu filho mais velho se graduou. Nossa relação se encerra com a defesa desta tese de Doutorado. Homenageio a UNIMEP em que convivi por todos esses anos, um local de formação de profissionais reconhecidos no mercado de trabalho, pelo seu conhecimento técnico científico e pela sua formação humana. Um local que se respeitava a diversidade de ideias e posições, mas que se construía juntos.

Foram os melhores anos de minha trajetória profissional, mas hoje caminhamos separados, pois a Instituição que conheci e militei por muitos anos não é mais a mesma, escolheu outros caminhos, que torço para que seja exitoso.

Nessa Instituição conheci pessoas que vão estar presentes em lembrança para o resto de minha vida, a quem passo a agradecer citando alguns, mas todos aqueles com que tive contato, sintam-se reconhecidos e homenageados. Professores Antonio Carlos Copatto, Ana Maria Carrão (*in memorium*), Dorgival Henrique, Nádia Kassouf Pizzinatto, Dalila Alves Correa, Valéria Rueda Elias Spers, Antonio de Pádua Salmeron Ayres, Thel Augusto Monteiro e a todos os outros, e ainda às Secretárias que passaram pela Faculdade de Gestão e Negócios, meu muito obrigado pelos anos de convivência.

À Professora Maria Imaculada, coordenadora do PPGA, que assumiu a responsabilidade de junto, terminarmos este trabalho, sinta-se homenageada e agradecida.

À Professora Dalila Alves Correa, que iniciou comigo esta caminhada, agradeço a parceria que estabelecemos e a grande ajuda que prestou durante esses anos de trabalho.

Este trabalho não existiria se alguns executivos de grandes empresas não se dispusessem a conversar com este pesquisador por as vezes mais de duas horas, gerando informações de importância. A todos minha gratidão e minha homenagem, a quem dedico este trabalho.

A todos, a minha gratidão, desejando que a vida lhes seja generosa.

*“Falta de tempo é desculpa daqueles que
perdem tempo por falta de planejamento.”
Albert Einstein*

RESUMO

Tese escrita através de uma dinâmica Qualitativa, por meio da interpretação do discurso de alguns executivos envolvidos com a estratégia empresarial dessas empresas, sendo algumas Sociedades Anônimas de Capital fechado, que se aventuram no mercado internacional com o objetivo de examinar o comportamento dos mecanismos geradores das Capacidades Dinâmicas nas atividades internacionais, com a finalidade de identificar diferenças na dotação de recursos geradores de vantagem competitiva duradouros, com a finalidade de gerar apontamentos conceituais para orientar empresas que queiram se aventurar no mercado internacional, na Perspectiva da Teoria das Capacidades Dinâmicas. Trata-se também este trabalho da construção de um modelo conceitual teórico, abrangendo quatro variáveis que compõem as Capacidades Dinâmicas. As vantagens competitivas das empresas que atuam no Mercado Internacional em movimentos de mão dupla, advêm de diferentes mecanismos de formação das Capacidades Dinâmicas, ou ainda através da combinação desses mesmos mecanismos, tornando cada empresa única.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Dependência do Caminho, Aprendizado, Empreendedorismo, Ambidestria, Capacidade Absortiva, Exploration e Exploitation, Qualitativa.

ABSTRACT

This thesis is written through a Qualitative dynamic by means of the interpretation of some executives' speech involved with the business strategy of these companies, some of which are Privately Held Corporations, venturing into the international market with the objective of examining the behavior of the mechanisms that generate the Dynamic Capabilities in international activities, for the sake of identifying differences in the allocation of resources that generate lasting competitive advantage, in order to generate conceptual notes to guide companies that want to venture into the international market, from the perspective of the Dynamic Capabilities Theory. This work is also about the construction of a theoretical conceptual model, covering four variables that make up the Dynamic Capabilities. The competitive advantages of companies that operate in the International Market in a two-way movement come from different formation mechanisms of Dynamic Capabilities, or even through the combination of these same mechanisms, making each company unique.

Key words: Dynamic Capabilities, Path Dependence, Learning, Entrepreneurship, Ambidexterity, Absorptive Capacity, Exploration and Exploitation, Qualitative.

Lista de Tabelas:

Tabela nº 1: Resultado da etapa 1 do processo de busca e seleção - nº de artigos por revistas com $FI \geq 3$.	36
Tabela nº 2: Resultado da etapa 2 do processo de busca e seleção: Nº artigos em revistas com FI entre 2 e 3	36
Tabela nº 3: Resultado da etapa 3 do processo de busca e seleção: nº de artigos em revistas asiáticas, africanas, brasileiras e espanholas	37
Tabela nº 4: Distribuição dos artigos por revista ao longo dos anos que constituem o período analisado	38
Tabela nº 5: País de origem x número de artigos	39
Tabela nº 6: Aplicação da Lei de Lotka - produção e autoria nos três quartis	42
Tabela nº 7: Aplicação da Lei de Lotka - autores com mais de uma publicação nos 3 quartis como autor principal	43
Tabela nº 8: Lei de Lotka - número de citações dos autores com mais de 3 artigos	44
Tabela nº 9: Lei de Zipt - ocorrência e frequência de palavras-chave	46
Tabela nº 10: Aplicação da Lei de Lotka - produção e autoria nos três quartis analisados	51
Tabela nº 11: Tipo de artigo	53
Tabela nº 12: Classificação de artigos	54
Tabela nº 13: Resumo dos artigos publicados no período de 1995 a 2017	118
Tabela nº 14: Nuvem de palavras mais citadas, fala global.	156
Tabela nº 15: Nuvem de palavras - Dependência do Caminho	160
Tabela nº 16: Nuvem de palavras - Aprendizado	161
Tabela nº 17: Nuvem de palavras - Empreendedorismo	163
Tabela nº 18: Palavras mais citadas do Constructo Ambidestria	166

Lista de Figuras:

Figura nº 1: Capacidades Dinâmicas, baseado em Zahra, 2006 _____	31
Figura nº 2: Tipos de revisão da literatura _____	48
Figura nº 3: Framework em desenvolvimento - 1 _____	61
Figura nº 4: Framework em desenvolvimento - 2 _____	66
Figura nº 5: Framework em desenvolvimento - 3 _____	73
Figura nº 6: Framework, Capacidades Dinâmicas, baseado em Zahra (2006) _____	90
Figura nº 7: Esquema para analisar pressupostos acerca da natureza da ciência social	122
Figura nº 8: Nuvem de palavras geral _____	157
Figura nº 9: Nuvem de palavras, Dependência do Caminho _____	160
Figura nº 10: Nuvem de palavras aprendido _____	162
Figura nº 11: Nuvem de palavras – Empreendedorismo _____	164

Lista de Quadros:

Quadro nº 1: Definições de Capacidades Dinâmicas _____	30
Quadro nº 2: Artigos teóricos, com definição de Capacidades Dinâmicas _____	57
Quadro nº 3: Definições _____	57
Quadro nº 4: Artigos Teóricos _____	64
Quadro nº 5: Artigos propositivos _____	67
Quadro nº 6: Proposições por artigos _____	71
Quadro nº 7: Artigos qualitativos _____	74
Quadro nº 8: Resultados das pesquisas qualitativas _____	75
Quadro nº 9: Artigos quantitativos _____	81
Quadro nº 10: Artigos quantitativos - hipóteses e validação _____	83
Quadro nº 11: Artigos quantitativos - hipóteses validadas e elo comum _____	85
Quadro nº 12: Constructo - Path Dependence (Dependência do Caminho) _____	93
Quadro nº 13: Constructo - Learning (Aprendizado) _____	97
Quadro nº 14: Constructo - Empreendedorismo _____	101
Quadro nº 15: Constructo - Ambidestria _____	105
Quadro nº 16: Constructo - Capacidade Absortiva _____	108
Quadro nº 17: Construto - Exploration e Exploitation _____	114
Quadro nº 18: Relação de artigos qualitativos, compreendendo o período analisado _____	120
Quadro nº 19: Delineamento da pesquisa – Ontologia _____	123
Quadro nº 20: Delineamento da pesquisa – Epistemologia _____	124
Quadro nº 21: Delineamento da pesquisa - Paradigma _____	125
Quadro nº 22: Delineamento da Pesquisa - Metodologia da pesquisa _____	127
Quadro nº 23: Delineamento da Pesquisa - Metodologia de Pesquisa _____	128
Quadro nº 24: Delineamento da Pesquisa - Tipo de Estudo _____	129
Quadro nº 25: Constructo - Path Dependence (Dependência do Caminho) _____	132
Quadro nº 26: Constructo - Learning (Aprendizado) _____	134
Quadro nº 27: Constructo - Empreendedorismo _____	135
Quadro nº 28: Constructo - Capacidade Absortiva _____	137
Quadro nº 29: Constructo - Exploration e Exploitation _____	140
Quadro nº 30: Matriz das Categorias Analíticas _____	144
Quadro nº 31: Matriz de Arrumação _____	147
Quadro nº 32: Empresas e suas Capacidades Dinâmicas _____	193

Lista de Gráficos:

Gráfico nº 1: Citações nas transcrições _____ 159

Lista de Anexos

Anexo nº 1: Validação do Roteiro de Entrevista _____	219
Anexo nº 2: Roteiro de Entrevista validado _____	232
Anexo nº 3: Fala Empresa Farmacêutica _____	237
Anexo nº 4: Fala Empresa de Plásticos _____	264
Anexo nº 5: Fala Empresa Máquinas Agrícolas _____	286
Anexo nº 6: Fala Empresa Geração de Vapor _____	313
Anexo nº 7: Fala Empresa Prestação de Serviços _____	329
Anexo nº 8: Fala Empresa Vestuário _____	350

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	20
1.2 LÓGICA DE CONCEPÇÃO E CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO- CONCEITUAL EMPÍRICO DO TRABALHO	21
1.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E PROPOSIÇÕES/SUPOSIÇÕES BÁSICAS DO ESTUDO	22
1.4 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DO ESTUDO	23
1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO	24
1.5.1 Objetivos específicos	24
1.6 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	24
1.7 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO	25
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
2.1 UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	33
2.1.1 Metodologia e Procedimentos Metodológicos para este estudo	34
2.1.2 Análise e resultados da aplicação da análise bibliométrica	39
2.1.2.1 <i>Aplicação da Lei de Bradford – dispersão da produtividade</i>	39
2.1.2.2 <i>Lei de Lotka - produtividade de cientistas</i>	41
2.1.2.3 <i>Lei de Zipt – Lei do menor esforço</i>	44
2.2 ESTADO DA ARTE DE CAPACIDADES DINÂMICAS, ATRAVÉS DE UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA	46
2.2.1 Revisão Sistemática e Metodologia	47
2.2.1.1 Metodologia e Procedimentos Metodológico	49
2.2.1.2 Análise e resultado da Revisão Sistemática Integradora	52
2.2.1.2.1 Artigos teóricos, com definições de Capacidades Dinâmicas	54
2.2.1.2.2 <i>Artigos teóricos</i>	61
2.2.1.2.3 <i>Artigos propositivos</i>	66
2.2.1.2.4 <i>Artigos Qualitativos</i>	73
2.2.1.2.5 <i>Artigos Quantitativos</i>	77
2.3 MODELO CONCEITUAL TEÓRICO, OU FRAMEWORK	89
2.3.1 <i>Path Dependence</i> (Dependência de Caminho)	90
2.3.2 <i>Learning</i> (aprendizado)	93
2.3.3 Empreendedorismo	98
2.3.4 Ambidestria	101
2.3.4.1 Capacidade Absortiva	105
2.3.4.2 <i>Exploration e Exploitation</i>	108
3 A PESQUISA DE CAMPO	115
3.1 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA	117

3.2 CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS	121
3.2.1 Ontologia	121
3.2.2 Epistemologia	123
3.2.3 Paradigma de Pesquisa	124
3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	126
3.3.1 Procedimentos Metodológicos	126
3.4 DESENHO DA PESQUISA	129
3.4.1 Definição constitutiva e percurso empírico	129
3.4.1.1 Capacidades Dinâmicas	130
3.4.1.2 Path Dependence (Dependência do Caminho)	131
3.4.1.3 Learning (aprendizado)	132
3.4.1.4 Empreendedorismo	134
3.4.1.5 Ambidestria	135
3.4.1.5.1 Capacidade Absortiva	136
3.4.1.5.2 Exploration e Exploitation	138
3.4.2 Matriz das Categorias analíticas	140
3.4.3 Roteiro de Entrevista Semi estruturada	148
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	150
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES	156
4.1.2 Path Dependence (Dependência do Caminho)	159
4.1.3 Learning (Aprendizado)	161
4.1.4 Empreendedorismo	163
4.1.5 Ambidestria	165
4.2 CONSTRUCTOS INDIVIDUAIS, FALAS DOS ENTREVISTADOS	166
4.2.1 Path Dependence (Dependência do Caminho)	166
4.2.2 Learning (Aprendizado)	171
4.2.3 Empreendedorismo	178
4.2.4 Ambidestria	183
4.2.4.1 Capacidade Absortiva	186
4.2.4.2 Exploitation (Exploradora) e Exploration (Exploratória)	188
4.3 QUADRO RESUMO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR EMPRESA	192
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
BIBLIOGRAFIA	198

1 INTRODUÇÃO

Esta tese, escrita sob a dinâmica qualitativa, através de entrevista junto à seis empresas brasileiras de capital fechado, sendo três delas Sociedades Anônimas, enquadradas como de Médio e Grande Porte pela Receita Federal, refere-se à uma pesquisa de campo sobre Capacidades Dinâmicas, envolvendo a discussão sobre quatro variáveis: Dependência do Caminho (*Path Dependence*) (Teece,1997; Eisenhardt,2000; Benner & Tuhsman,2002; Arthurs,20060; Aprendizado (*Learning*) (Rindova & Kotha,2001; Zollo & Winter,2002,2012; Zahra et al. 2006), Empreendedorismo (Eisenhardt & Martin,2000; Salvato,2003; Adner & Helfat,2003) e Ambidestria, (Rothaermel,2009; Davies,2016; Birkinshaw,2016; Jurksiene,2016) e dentro de Ambidestria os conceitos de Capacidade Absortiva (Cohen & Levinthal,1990; Deeds,2000; Majumdar,2000; Kor,2005; Rothaermel,2006); e *Exploration* e *Exploitation* (Danneells,2002,2008,2011; Oxtoby,2002; Benner,2003), colocando o leitor frente à teoria das Capacidades Dinâmicas e como ela influencia o desenvolvimento das empresas, bem como a sua vantagem competitiva de longo prazo.

A escolha da teoria das Capacidades Dinâmicas como a base teórica para este trabalho deu-se em virtude dela ser uma alternativa explicativa do sucesso estratégico construído a partir de recursos internos (Schumpeter, 1934; Penrose,1959; Barney,1986,1991) e não a partir de escolhas de posicionamento (Porter,1989), admitindo que as empresas diferem entre si em função do conjunto de recursos que possuem, e que constroem a sua estratégia a partir desses recursos, tornando-as únicas pela heterogeneidade, sustentando movimentos estratégicos por parte das empresas, construindo sua base de vantagem competitiva que podem permanecer ao longo do tempo.

A escolha da dinâmica qualitativa deu-se em virtude da riqueza e profundidade dos discursos que poderiam ser obtidos nas falas de executivos dessas empresas, o que se verificou na prática, através da qualidade das falas e no volume de horas de áudio conseguidos, totalizando quase dez horas.

Este trabalho assume que o envolvimento das empresas com o ambiente internacional através de relações de importação e exportação, proporcionaram às empresas possibilidades de vendas adicionais, pois estariam em contato com outros mercados, ampliando as possibilidades de venda. Essa possibilidade é real, uma vez que das empresas entrevistadas, uma está presente em duzentos países, outras duas em mais de vinte países e outra ainda, possuindo uma fábrica nos Estados Unidos. Se essas empresas atuassem somente no mercado nacional, provavelmente suas possibilidades de

venda seriam menores. A que esse acesso de aumento de possibilidades seria atribuído? Este trabalho acredita que essas empresas por se aventurarem no mercado internacional com relação de mão dupla (importação e exportação) conseguiram acessar alternativas, tais como, processos de aprendizagem, pois passaram a ter acesso de como outros atores agem; capacidade empreendedora, através de verificar outras possibilidades futuras, uso da ambidestria, através de capacidade de absorção de conhecimentos externos e pela exploração (*exploit/explore*) de novas alternativas, que são processos de construção de capacidades dinâmicas que poderiam não estar disponíveis a essas empresas se relacionassem só com o mercado doméstico.

Este trabalho não discute as relações de importações e exportações para as empresas e o país; mas entende que esta relação proporciona um volume de relações que a empresa estabelece que não estariam disponíveis só com o relacionamento com o mercado nacional. Uma empresa que se relaciona com o mercado internacional, precisa por exemplo aprender uma nova língua, legislação de comércio exterior, marco legal de outros países, outras culturas, novas tecnologias, bem como tem acesso a um volume maior de empresas, uma vez que se relaciona também com empresas em outros países e que essas relações poderiam agir sobre as empresas alterando seu conjunto de capacidades dinâmicas.

Diante disto, construiu-se este trabalho, entrevistando executivos de empresas brasileiras que se relacionam com o mercado internacional, a fim de verificar como estas podem agir sobre o conjunto das capacidades dinâmicas e como essas empresas se utilizaram disto, tendo como base teórica a Teoria das Capacidades Dinâmicas, e a análise qualitativa dos dados, através do discurso de executivos das empresas envolvidas.

O conjunto de entrevistados foram executivos que ocupam cargos de gestão, como diretores, vice-presidentes, proprietários, membro do Conselho de Administração. Nesta linha, o estudo foi desenvolvido através de uma abordagem de pesquisa qualitativa com o intuito de investigar a relação entre comércio exterior (retratado pelas importações/exportações) e capacidades dinâmicas, visando responder a seguinte questão: empresas que importam e também exportam produtos desenvolvem um conjunto de capacidades dinâmicas que as diferenciam das empresas que apenas exportam e ou vendem para o mercado interno.

A ideia subjacente a esta indagação consiste em sugerir que as empresas desenvolvem um conjunto de capacidades dinâmicas ao operarem nas duas mãos (importação/exportação) e que estas capacidades dinâmicas sustentam a vantagem competitiva, criando heterogeneidade com empresas do mesmo segmento que apenas

exportam e/ou vendem para o mercado interno. Nesse sentido, o problema a ser investigado por este trabalho, apresenta-se em descobrir quais as capacidades dinâmicas das empresas que importam e exportam.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Capacidades Dinâmicas é uma abordagem da teoria da estratégia empresarial relacionada a competitividade empresarial, que se fundamenta sobre ganhos diferenciados e únicos, obtidos por meio da combinação dos recursos internos, os quais são otimizados para garantir obtenção de vantagem competitiva sustentável a longo prazo, atuando na regeneração (RINDOVA & KOTHA,2002) de estoques de ativos, tangíveis e intangíveis de maneira contínua.

Teece & Pisano (1994), Teece et al (1977) consideram que a competitividade de uma empresa se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar, combinar recursos adequados, e mutuamente complementares e não somente olhar para o mercado externo e para a concorrência (PORTER,1989). Nesta linha, Barney (1986,1991) afirma que tais capacidades podem ser entendidas como fontes permanentes de sustentação e manutenção da base de vantagem competitiva da empresa, capazes de garantir longevidade da competitividade em ambientes conturbados, indo além do estoque de recursos, desenvolvendo recursos que poderiam ser classificados como, valiosos, raros e inimitáveis (BARNEY,1986,1991).

A análise baseada em recursos da vantagem competitiva emerge da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva (FOSS, 1997), analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993; AMIT & SCHOEMAKER, 1993). Dentro dessa perspectiva, as decisões estratégicas da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos (PENROSE, 1959). Esta é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma – Visão Baseada em Recursos (VBR). Tal abordagem considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas, a longo prazo ou de vida longa. O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos).

Embora, próprios de cada empresa, os recursos exibem semelhanças entre empresas. Seus padrões estruturais amplos variam de acordo com o dinamismo do mercado, variando de rotinas robustas (EISENHARDT & MARTIN,2000) em mercados moderadamente dinâmicos a frágeis e semiestruturados em mercados de alta velocidade, e evoluem através de mecanismos de aprendizagem conhecidos, o que nos leva ao argumento de que a vantagem competitiva que se sustenta ao longo do tempo, reside nas configurações de recursos e não nas capacidades dinâmicas, estas sustentando a anterior (TEECE et al., 1997; HELFAT,1997).

1.2 LÓGICA DE CONCEPÇÃO E CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO-CONCEITUAL EMPÍRICO DO TRABALHO

Para conceber e estabelecer o *framework* (modelo teórico-conceitual), identificação dos constructos do estudo e o delineamento e desenvolvimento da pesquisa de campo que o integra, foram desenvolvidos os seguintes processos, interligados por três fases de trabalho:

A fase 1 consiste no desenvolvimento de uma revisão da produção bibliográfica sobre o termo capacidades dinâmicas, através de um estudo bibliométrico. O desenvolvimento desta revisão permitiu realizar descobertas sobre as características desta produção e, serviu também para delinear a fase 2 do estudo (revisão sistemática). O detalhamento desta fase consta da seção 2.1 do trabalho.

Na fase 2 do estudo desenvolveu-se uma Revisão Sistemática derivada dos achados da revisão bibliográfica (fase 1), abrangendo os artigos que somadas suas citações resultaram em 75% do total de citações de todos os artigos analisados. Esta análise possibilitou, por meio de uma abordagem exploratória e descritiva, o detalhamento e aprofundamento da produção bibliográfica do termo, bem como a seleção da literatura que foi utilizada no estudo. O detalhamento desta fase consta da seção 2.1.1 do trabalho.

Na fase 3 procedeu-se uma pesquisa de campo por uma abordagem qualitativa na perspectiva do paradigma interpretacionista, junto a executivos de um grupo de 6 empresas nacionais que operam no mercado internacional (importação e exportação). Seu objetivo consistiu em examinar o comportamento dos mecanismos geradores de capacidades dinâmicas nas atividades de importação e exportação destas empresas. Os detalhes desta pesquisa (concepção, método, abordagem,

metodologia e procedimentos metodológicos) constam no capítulo 3 deste trabalho, Metodologia e Roteiro de Pesquisa.

1.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E PROPOSIÇÕES/SUPOSIÇÕES BÁSICAS DO ESTUDO

O trabalho realizado nas fases 1; um estudo bibliométrico, e a 2; através de uma revisão sistemática, abrangendo os artigos que totalizam 75% do volume de citações, permitiu a elaboração da revisão da literatura, a construção de um *Framework* que forneceu os elementos para a elaboração do roteiro de entrevista utilizado na pesquisa de campo; bem como permitiram a fixação das Proposições Básicas do estudo a partir de Pressupostos Teóricos levantados nas referidas fases. Tais proposições serviram de guias para o desenvolvimento da pesquisa empírica desenvolvida na fase 3 do trabalho.

Pressuposto teórico 1: Existem diferenças assimétricas (heterogeneidade) entre firmas à medida que controlam os recursos que são necessários para obtenção e manutenção de vantagem competitiva (FOSS, 1997);

Proposição/Suposição básica 1: As empresas que atuam no segmento de importação e exportação, desenvolveram um conjunto de capacidades dinâmicas, diferentes, mais complexos do que as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas empresas que atuam no segmento de exportação e ou internamente, que lhes garantam vantagem competitiva mais duradouras.

Pressuposto teórico 2: As diferenças na dotação de recursos das firmas (mecanismos) geram vantagens competitivas únicas e implicam em diferentes desempenhos relacionados a eficiência e eficácia organizacional (TEECE, 1997).

Proposição/Suposição básica 2: As vantagens competitivas duradouras obtidas pelas empresas que atuam no segmento de importação e exportação advém de diferentes mecanismos: processos de aprendizagem, processos empreendedores, ambidestria organizacional ou de uma combinação deles.

Pressuposto teórico 3: As escolhas de caminhos (Teece,1997), perpassam por todo o processo de formação da Capacidades Dinâmicas, estabelecendo limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro, em função dos compromissos de longo prazo assumidos pelas empresas.

Proposição/Suposição básica 3: As capacidades dinâmicas utilizadas para gerarem vantagem competitivas duradouras pelas empresas que atuam no segmento de importação e exportação são diferentes entre empresas, tornando-as únicas, possuidoras de recursos exclusivos, e os utilizam para obtenção de vantagem competitiva.

1.4 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DO ESTUDO

No contexto da lógica estabelecida anteriormente nas fases 1 e 2 do estudo, bem como no interesse do pesquisador estabeleceu-se a problemática a ser investigada por este trabalho, a qual em síntese, consiste em observar o comportamento das capacidades dinâmicas em empresas que importam e exportam (mão dupla).

Supõe ainda que empresas que se aventuram em relações internacionais, aqui entendidas como processos de importação e exportação, face ao contato com outras culturas, outras legislações, outras empresas, podem se utilizar de mecanismos de formação de Capacidades Dinâmicas de segunda ordem, quer seja: através desses contatos, utilizando de mecanismos citados acima e descritos em detalhes neste trabalho, através de um processo de transformação contínua (RINDOVA & KOTHA,2002) conferir a essas empresas um conjunto de Capacidades Dinâmicas que poderiam garantir uma vantagem competitiva mais sustentável e duradoura ao longo do tempo, o que poderia não estar disponível para empresas que atuam somente numa única mão, ou no mercado interno, que é o pretendido por este trabalho, demonstrado nos objetivos desta pesquisa, como mostra a fala do executivo da empresa de Plástico:

É difícil saber, é difícil saber, é porque você não sabe o que não aconteceu. Sabe o que aconteceu. Eu considero uma questão positiva. Eu consigo olhar assim, alguns concorrentes nossos que aparentemente não tiver essa mesma é mesmo contato com a empresa de fora, eu vejo que de uma forma geral, eles têm algumas diferenças no meu, no meu ponto de vista, é lógico que é difícil avaliar concorrente à distância, mas eu acho que eles têm alguns aspectos negativos, né. Então eu acho que essa, essa, esse contato externo, esse, esse relacionamento com gente de fora, de uma forma geral, num/ aqui na nossa, nossa visão é bastante positiva. Se, se eu acho que se não tivesse tido, eu acho que a gente estaria atrás em uma série, uma série de decisões, de posições... (Plásticos)

O universo de empresas pesquisadas foram seis, sendo: Farmacêutica, multinacional brasileira, presente em vinte países da América Latina, com dez plantas fabris na América Latina; Máquinas Agrícolas, multinacional brasileira, presente em mais de duzentos países, com fábricas no Brasil, Argentina e Tailândia; Plásticos, empresa familiar brasileira com 90% da produção exportada e com fábrica nos Estados Unidos;

Geração de Vapor, brasileira, no segmento de caldeiras, importadora de equipamentos e atuando no mercado doméstico; Prestação de Serviços, empresa brasileira que auxilia empresas que importam e exportam para o Brasil, sendo a empresa de comparação com as demais; Vestuário, multinacional brasileira, presente em mais de vinte países através de representantes e lojas da marca.

1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO

- Descobrir quais as capacidades dinâmicas das empresas que importam e exportam.
- Investigar de forma integrada o comportamento das capacidades dinâmicas sobre as empresas brasileiras que operam em mercados internacionais, com a finalidade de identificar diferenças na dotação de recursos geradores de vantagens competitivas duradouras.

1.5.1 Objetivos específicos

- Desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas por meio de uma investigação ampla e profunda da literatura científica internacional com a finalidade de definir um framework teórico-conceitual do estudo;
- Desenvolver um conjunto de constructos a partir de uma ampla e aprofundada revisão da literatura os quais possam suportar uma investigação sistemática e integrada de um conjunto de capacidades dinâmicas em empresas que pretendam atuar no mercado internacional;
- Desenvolver uma pesquisa qualitativa na perspectiva do paradigma interpretativista num grupo de empresas brasileiras que operam no mercado internacional através de atividades de importação e exportação.

1.6 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo atende a uma lacuna identificada na revisão bibliográfica sobre capacidades dinâmicas, a qual não identificou pela análise de 305 artigos nenhum artigo estruturado na proposta do presente estudo. Ou seja, estudos que tratam a questão das capacidades dinâmicas na perspectiva da vantagem competitiva de forma integrada e

completa pelo uso de um conjunto de constructos, compreendendo, *path dependence* ou dependência do caminho, empreendedorismo, aprendizado, ambidestria, aqui incluindo as capacidades de absorção e *exploration* e *exploitation*. Destaca-se assim algumas relevâncias do estudo:

- Seu pioneirismo ao se constituir o primeiro estudo brasileiro, desenvolvido na área da gestão de negócios, que tomou como base a análise feita sobre produções bibliográficas de 23 anos identificadas em diferentes áreas do conhecimento;

- A construção de um *framework* (modelo conceitual) abrangendo as variáveis que formam as Capacidades Dinâmicas, através da revisão bibliográfica e este framework servir de análise das Capacidades Dinâmicas em estudos organizacionais;

- O estudo pode orientar empresas que buscam se aventurar no mercado internacional, demonstrando que para serem competitivas necessitam estar atentas a mecanismos de aprendizagem, de Capacidade Absortiva, de entender as mudanças que poderão ocorrer, ou seja, atentar para o modelo teórico desenvolvido neste trabalho.

- Para pesquisadores em Estratégia Empresarial, principalmente para estudos com base em recursos e capacidades, este trabalho fornece toda a revisão bibliográfica, apresentando os principais textos internacionais a respeito do assunto, uma vez que abrange um período de 23 anos de publicação, dentro da base Scopus.

- O trabalho conseguiu demonstrar o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas das empresas que se aventuraram no mercado internacional, principalmente através da fala do executivo da empresa farmacêutica, que demonstram claramente processos de aprendizados desenvolvidos através da aventura. Somente isto justificaria todo o trabalho aqui desenvolvido, uma vez que as perguntas da entrevista levam a uma reflexão por parte da empresa e a identificação pelo pesquisador de construção de novas capacidades dinâmicas no tempo, gerando referencial para novos estudos.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

O estudo aqui proposto está assim estruturado:

Seção 1–**Introdução:** por meio de uma contextualização, esta seção introduz o conceito de capacidades dinâmicas e busca relacioná-lo com as operações de importação e exportação, apresentando a lógica adotada para a concepção conceitual da tese e dos procedimentos metodológicos utilizados para o seu desenvolvimento. Delineia os pressupostos teóricos e proposições básicas do estudo e ainda apresenta

respectivamente o problema e a questão de pesquisa, os pressupostos teóricos/suposições empíricas, os objetivos e as justificativas do estudo.

Seção 2–Revisão da Produção Bibliográfica do Estudo: a presente seção desenvolve-se em três fases, sendo a primeira a elaboração de um estudo Bibliométrico abrangendo o período de 1995 a 2018 da produção internacional de Capacidades Dinâmicas e as aplicações das Leis gerais da Bibliometria e com isto revelando material para uma Revisão Integrativa de trinta e um artigos que representam o *mainstream* da literatura, uma vez que esses artigos somam 75% de toda a citação em artigos científicos, possibilitando a construção de um *framework* (modelo conceitual teórico), abrangendo as variáveis objeto do estudo desta tese, qual sejam: *Path Dependence* (Dependência do Caminho), *Learning* (Aprendizado); Empreendedorismo e Ambidestria, compreendendo Capacidade Absortiva, capacidade exploratória (*explore*) e capacidade exploradora (*exploit*). A revisão integrativa possibilitou a identificação e construção de constructos que formaram a base para o roteiro da entrevista.

Seção 3-Paradigma e Metodologia de Pesquisa: Nesta seção são apresentados os Paradigmas de pesquisa Social aplicados ao campo das Ciências Sociais Aplicadas e a partir dele o posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador, levando a uma escolha de método de pesquisa utilizando o Paradigma Interpretativista. Define-se a tipologia da pesquisa, adotando-se uma abordagem qualitativa através da abordagem dos casos múltiplos, envolvendo entrevistas com seis empresas brasileiras. A tipologia da pesquisa é justificada na presente seção, demonstrando haver espaço para a pesquisa qualitativa em Estratégia Empresarial e dentro desta em Capacidades Dinâmicas. Nesta seção, utilizando dos constructos e do *framework* desenvolvido, elabora-se o roteiro de entrevista envolvendo todas as variáveis do estudo e coloca-se à crítica de empresas que se encaixam no perfil da pesquisa. Desenvolve-se também nesta seção uma Matriz de Arrumação e uma Matriz das Categorias Analíticas, descrevendo as definições dos constructos, bem como do percurso empírico da análise, e as escolhas das empresas participantes da pesquisa.

Seção 4-Análise das Falas dos entrevistados: Nesta fase, de posse de todas as falas transcritas, resultando em 09:53:03 (nove horas, cinquenta e três minutos e três segundos), procedeu-se a análise primeiramente a apresentar um breve resumo das empresas participantes, através de informações obtidas nos sites das empresas. A primeira análise ocorreu de forma global, através da construção de nuvem de palavras através do site *wordclouds.com*. Esta análise foi feita para todos os constructos. A segunda análise, a do discurso foi feita utilizando-se do software Atlas Ti (versão 22)

disponível em nuvem, através do destaque de palavras, frases, sentenças, sentimentos das falas dos entrevistados e estão discorridas no capítulo.

Seção 5-Considerações Finais: Aqui, faz-se as conclusões do trabalho, as contribuições do estudo, bem como novas propostas e limitações do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A abordagem capacidades dinâmicas, que se desenvolveu dentro da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), procura fornecer um tratamento coerente (e evolutivo) de como as empresas desenvolvem e mantêm sustentavelmente suas vantagens competitivas ao longo de sua existência. Em essência, trata-se dos aportes para identificar os alicerces que sustentam o crescimento e a prosperidade das empresas no longo prazo, dentro de uma perspectiva interna de recursos.

Diz respeito a uma capacidade superior e inimitável que certas empresas desenvolvem para moldar, reformular, configurar e reconfigurar a sua base de ativos e responder às mudanças tecnológicas e aos mercados globais de alta complexidade, para gerar e explorar competências específicas internas e externas, e abordar o ambiente em mudança (TEECE, et al, 1997). Como observaram Collis (1994) e Winter (2003) um elemento das capacidades dinâmicas é a sua expertise para governar a taxa de mudança de capacidades comuns, uma vez que atuam sobre elas, alterando-as. Se uma empresa possui recursos e competências, mas carece de capacidades dinâmicas, ela tem a possibilidade de produzir um retorno competitivo por um curto período de soma zero, mas não poderá sustentar retornos superiores e prolongados. Essas empresas podem obter rendas elevadas, mas serão abaladas pela concorrência e poderão perdê-las rapidamente, uma vez que suas capacidades não possuem um caráter substantivo (ZAHRA,2006). A insustentabilidade de suas rendas ocorre pela inexistência de um conjunto de capacidades que se renovam continuamente. Nessa situação as empresas provavelmente encontrarão um ambiente competitivo, onde tenderão ao limite da paridade, mas não da diferenciação porque competem pela eficiência operacional, onde obterão rendas no máximo Porterianas (1989) e não Schumpeterianas (1934).

Na sua abrangência, o termo capacidade dinâmico não só inclui a capacidade de uma organização, não imitável, de captar mudanças nas necessidades do cliente e de outros stakeholders, ou de prospectar em novos nichos tecnológicos e desenvolvimentos competitivos; mas também a sua capacidade de se adaptar e, possivelmente influenciar e desenhar o ambiente de negócios em que atua, de uma maneira oportuna e eficaz. Trata-se, portanto, da construção da estratégia a partir de recursos internos, através de um conceito relacionado a ativos, valiosos, raros e inimitáveis (BARNEY,1986,1991). É esta capacidade e plasticidade própria que a fazem ser diferente, que se modifica continuamente, através de um elemento significativo de intencionalidade.

A abordagem das capacidades dinâmicas pode ser compreendida em um contexto da Teoria de Recursos (TEECE, et al,1994). A concorrência impõe a construção de novas combinações, incluindo novos métodos de produção, bem como inovação organizacional, assumindo que cada empresa diverge das demais em função do conjunto de recursos que possui, o que torna cada uma única, considerando-se as combinações dos recursos da empresa (PENROSE,1959, p. 85) como um meio de obter vantagem competitiva sustentada (GHEMAWAT, 1991). Assim, o desenvolvimento e gestão inteligente de ativos intangíveis tornou-se fundamental para a competitividade sustentável, exigindo novos quadros de análise econômica e empresarial.

A literatura sobre capacidades dinâmicas é nova e vem ganhando espaço, principalmente na última década, sendo também de domínio de periódicos internacionais e de um grupo pequeno de notáveis pesquisadores. Sua relevância está diretamente relacionada ao avanço do conhecimento sobre estratégias organizacionais sustentáveis e inimitáveis.

O foco conceitual sobre a capacidade dinâmica está em tratar da capacidade de adaptação das empresas diante do dinamismo e das inúmeras transições ocorridas no ambiente corporativo (também político, econômico e social) do mundo moderno, isto é, de que maneira as organizações podem atingir e sustentar suas vantagens competitivas em um ambiente com mudanças intensas e contínuas (TEECE & PISANO, 1994; PISANO & SHUEN, 1997; DOSI, NELSON, & WINTER, 2000), e são assim definidas por diversos autores.

Autor	Definição
TEECE et al (1997)	Definimos capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.
AMIT & SHOEMAKE (1993)	Capacidades, em contraste, referem-se à capacidade de uma empresa implantar recursos geralmente em combinação, usando processos organizacionais, para realizar um fim desejado. São processos baseados em informação, tangíveis ou intangíveis que são específicos da empresa e são desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas entre os recursos da empresa. Eles podem ser vistos abstratamente como "bens intermediários" gerados pela empresa para fornecer maior produtividade de seus recursos, bem como flexibilidade estratégica e proteção para seu produto ou serviço final.
HELFAT (1997)	O subconjunto das competências/capacidades que permitem à empresa criar novos produtos, processos e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado.
EISENHARDT & MARTIN (2000)	Os processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para igualar ou até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que o mercado emerge, colide, divide e evolui e morre.
GRIFFITH & HARVEY (2001)	Uma capacidade dinâmica global é a criação de combinações de recursos difíceis de imitar, incluindo a coordenação efetiva de relacionamentos Inter organizacionais, em uma base global que pode fornecer uma vantagem competitiva à empresa.
LEE, et al (2002)	Uma nova fonte de vantagem competitiva na conceituação de como as empresas são capazes de lidar com as mudanças ambientais.
RINDOVA&TAYLOR (2002)	As capacidades dinâmicas evoluem em dois níveis: uma micro evolução através da "melhoria das capacidades de gestão da empresa" e uma macro evolução associada à "reconfiguração das competências de mercado".
ZAHRA & GEORGIADIS (2002a)	As capacidades dinâmicas são essencialmente capacidades orientadas para mudanças que ajudam as empresas a reimplantar e reconfigurar sua base de recursos para atender as crescentes demandas dos clientes e às estratégias dos concorrentes.
ZOLLO & WINTER (2002)	Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
WINTER (2003)	Aqueles que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades comuns (substantivas).
ZAHRA, et al (2006)	Habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisões.
DAY (1994)	Coletivamente, as capacidades são definidas como conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, exercidos através de processos organizacionais, que permitem que as empresas ou joint ventures coordenem atividades e façam uso do ativo.
HELFAT & PETERAFILIPPO (2009)	A abordagem de capacidade dinâmica 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.

Quadro nº 1: Definições de Capacidades Dinâmicas

Fonte: artigos utilizados na revisão bibliográfica.

O estudo das capacidades dinâmicas se deu por conta do novo conceito de negócios, relação social, cultural, comercial que se espalhou pelo mundo (TEECE, 2007 e 2009). Do ponto de vista teórico, capacidades dinâmicas surge e ganha importância à medida que a manutenção e obtenção de vantagens competitivas em ambientes complexos e dinâmicos exige mais que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas à firma (TEECE & PISANO, 1994; TEECE, et al, 1997). A capacidade dinâmica existe para criar novas possibilidades de negócio em meio à adequação e à flexibilização das transações, aprendendo com cada uma delas e mantendo a vantagem competitiva, atuando sobre as capacidades substantivas (ZAHRA,2006), alterando-as, modificando-as, reconfigurando-as para atender as demandas do ambiente externo cada vez

mais complexo (TEECE, et al,1997), o que leva a manutenção da vantagem competitiva e obtenção de maiores rendas, no sentido Schumpeteriano (1934).

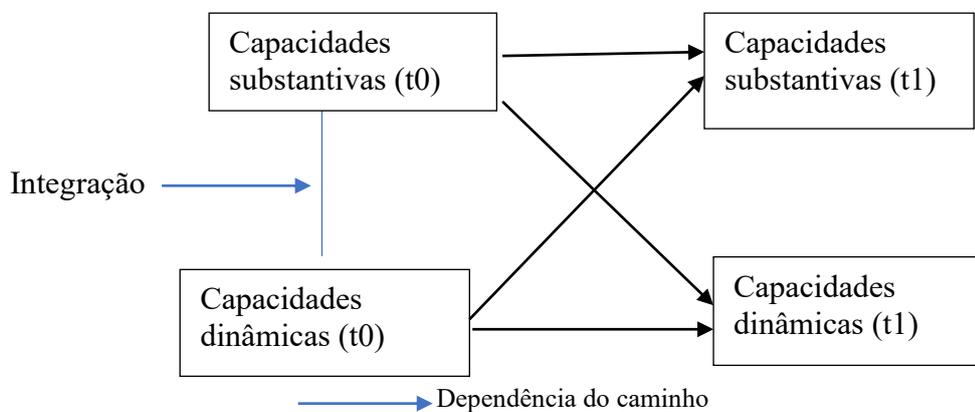


Figura nº 1: Capacidades Dinâmicas, baseado em Zahra, 2006

A distribuição das capacidades dinâmicas nas organizações se dá de algumas formas, como por exemplo, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões, onde as escolhas estratégicas envolvem uma escolha criteriosa de produtos e/ou serviços a serem ofertados ao seu público-alvo, também os segmentos de mercado a serem impactados, modelos de negócios a serem praticados, um patamar favorável ao que se refere a diversificação, políticas, práticas organizacionais e estruturas que precisam ser coordenadas e gerenciadas, enfim, elas podem estar em qualquer lugar dentro das organizações, atuando sobre as capacidades substantivas da empresa, transformando-as em capacidades dinâmicas.

O estudo das capacidades dinâmicas, bem como o seu comportamento nas organizações indica que as escolhas estratégicas estão inter relacionadas, então entende-se a organização como sendo um sistema social com intensas transições e adaptações devido ao ambiente que se encontra. As capacidades dinâmicas tem por objetivo oferecer através da recombinação dos recursos organizacionais, as bases para a permanência e o sucesso das organizações em seus ambientes (MUNCK, SILVA & SOUZA, 2010).

Toda organização tem como base seus valores, sua missão e sua visão, que diferem uma das outras quanto aos seus recursos, aplicabilidades produtivas e, por fim, suas capacidades dinâmicas. De um modo geral, todas as organizações fazem uso de suas capacidades dinâmicas em prol a objetivos semelhantes, porém, essas capacidades e suas aplicações se tornam diferenciadas de acordo com cada empresa dentro de sua filosofia e um ambiente interno criado e propício a comportamentos distintos, se adequando cada uma a sua forma às mutabilidades do ambiente externo às quais fazem parte, pois elas podem ter sido dadas no nascimento da empresa (*Patch dependence* = dependência do

caminho) que segundo Teece et al. (1997), em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competências. O caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro.

As capacidades dinâmicas, para empresas que atuam em mercados mais estáveis, assemelham-se a rotinas (TEECE, et al,1997), enquanto que em ambientes turbulentos, assemelham-se a reconfigurações (TEECE, et al,1997). Para Eisenhardt (2000), empresas operando em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas se assemelham à concepção tradicional de rotinas. São processos detalhados, analíticos e estáveis, com resultados previsíveis. Em contraste, em mercados de alta velocidade, eles são processos simples, altamente experimentais e frágeis, com resultados imprevisíveis. Finalmente, mecanismos de aprendizagem bem conhecidos guiam a evolução das capacidades dinâmicas. Em mercados moderadamente dinâmicos, a ênfase evolucionária está na variação. Nos mercados de alta velocidade, é na seleção.

Tais recursos e articulações advindos do planejamento estratégico em prol da competitividade do mercado, têm alguns atributos importantes voltados a competitividade de modo sustentável, e, entre eles, vale destacar os seguintes (BARNEY,1991): Os recursos raros, que como o próprio nome já sugere, é quando a empresa tem uma vantagem competitiva no mercado com uma estratégia de criação de valor que poucas empresas conhecem e possuem; que, por conta de alguns fatores poderão ser imperfeitamente imitáveis como o nome já sugere, ou seja, através de alguns recursos empresas concorrentes tentam copiar tais recursos, porém, não se igualam à competência do recurso originário, um dos fatores que implicam nessa tentativa de cópia sem total sucesso está na origem e história de determinada empresa (*path dependence*), uma vez que, cada empresa tem sua origem, seus valores, seus objetivos e uma missão que advém de sua natureza existencial e que, por esse motivo, ainda que tentando se utilizar da mesma estratégia, não consegue o mesmo resultado por esse motivo óbvio e natural e, outro fator está nos recursos que cada empresa possui e a sua posição de competitividade no mercado, que, interferem também na efetividade e utilização de determinado recurso, não tendo o mesmo efeito que na empresa originária deste. Os recursos valiosos possibilitam à empresa criar e implementar estratégias que auxiliam na efetividade e na eficácia em distanciar as ameaças que o mercado apresenta (BARNEY, 1986). Em termos gerais, (EISENHARDT & MARTIN,2000) concluem que a vantagem competitiva sustentável, de longo prazo está nas configurações de recursos e não nas capacidades

dinâmicas, mas que não sobrevivem no tempo, se não forem amparados por capacidades dinâmicas, que os modificam e os transformam.

O presente capítulo tem por objetivo a construção das bases teóricas para a condução da pesquisa, para tanto, se desenvolve seguindo o seguinte roteiro, e é resultado de uma pesquisa sobre a produção científica internacional do termo “*Dynamic Capabilities*”, na base de dados Scopus, abrangendo o período de 1995 a novembro/2018, divididos em duas partes; um estudo bibliométrico, composto por um banco de dados de 305 artigos, resultado do processo da pesquisa bibliométrica, descrita em detalhes na sessão abaixo (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992; ARAÚJO, 2006) e uma pesquisa exploratória, também descrita em sessão abaixo, que destacou os artigos que somadas suas citações somam 75% ou até o terceiro quartil do total das citações de todos os artigos construída a partir dos resultados da bibliometria.

Os artigos que compõem o banco de dados (305 artigos), são em sua grande maioria, artigos na língua inglesa e somente dois artigos em espanhol. O ano de 1995 foi o primeiro ano em que o termo ocorreu em uma publicação na base de dados pesquisada: A escolha deste roteiro, através de: 1. **Estudo Bibliométrico**, tem a finalidade de dar um esboço geral sobre a temática de capacidades dinâmicas, e a começar a construir um framework, ou um modelo conceitual sobre Capacidades, bem como os constructos da pesquisa; 2. **Pesquisa Exploratória**, é resultado da pesquisa que se caracterizou por olhar com profundidade a questão das Capacidades Dinâmicas para sua compreensão e abrangeu o mesmo banco de dados do estudo bibliométrico, que resultou num conjunto de 31 artigos. Pode-se afirmar que estes artigos representam o *mainstream* da teoria de capacidades dinâmicas. Este estudo nos possibilitará a construção de definições, bem como verificar o que os pesquisadores estudaram e suas conclusões, bem como possibilitar a construção do framework e o constructo para a pesquisa. 3. **Em busca de um framework e dos constructos de pesquisa**. Esta seção, a partir dos itens anteriores, nos dará quais serão os constructos de pesquisa, bem como nos possibilitará a construção de um modelo teórico.

2.1 UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

A abordagem capacidades dinâmicas (tradução aproximada de *dynamic capabilities*), que se desenvolveu dentro da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), procura fornecer um tratamento coerente (e evolutivo) de como as empresas

desenvolvem e mantêm sustentavelmente suas vantagens competitivas ao longo de sua existência. Em essência, trata-se dos aportes para identificar os alicerces que sustentam o crescimento e a prosperidade das empresas no longo prazo.

Descrita pela primeira vez em documentos de trabalho (TEECE, PISANO, SHUEN, 1990), e que depois foram publicados por Teece e Pisano (1994) e em Teece, Pisano & Shuen (1997), a abordagem das capacidades dinâmicas origina-se dos fundamentos teóricos fornecidos por Schumpeter (1934), Williamson (1975, 1985), Cyert & March (1963), Rumelt (1984), Nelson & Winter (1982), Teece (1982) e Teece & Pisano (1994).

Na sua abrangência, o termo capacidades dinâmicas não só inclui a capacidade de uma organização, não imitável, de captar mudanças nas necessidades do cliente e de outros stakeholders, ou de prospectar novos nichos tecnológicos e desenvolvimentos competitivos; mas também a sua capacidade de adaptar-se e, possivelmente influenciar e desenhar o ambiente de negócios em que atua, de uma maneira oportuna e eficaz. Trata-se, portanto, da construção da estratégia a partir de recursos internos, através de um conceito relacionado a ativos (BARNEY, 1991). É esta capacidade e plasticidade própria que a fazem ser diferente, que se modifica continuamente, através de um elemento significativo de intencionalidade.

Nesta perspectiva, o objetivo desta seção consiste em mostrar a bibliometria do termo capacidades dinâmicas, pela aplicação do método bibliométrico e suas principais leis. Utilizou-se a base de dados Scopus para a identificação de trabalhos científicos da área gestão e negócios, do período 1995 a 2018.

2.1.1 Metodologia e Procedimentos Metodológicos para este estudo

O estudo bibliométrico fundamentou-se numa pesquisa sobre a produção científica de capacidades dinâmicas, disponível na base de dados Scopus, do período de 1995 a novembro/2018. Este período indica o ano em que ocorreu a primeira publicação sobre o assunto e a data limite do presente estudo. O uso da base Scopus justifica-se por se tratar de um banco de dados multidisciplinar de resumos e citações de artigos de periódicos acadêmicos revisada por pares, livros e anais de eventos. A base conta com mais de 21.000 títulos, incluindo 2.600 periódicos de acesso aberto, mais de 5,5 milhões de textos de eventos e mais de 370 séries de livros. A base é atualizada diariamente e conta com recursos tecnológicos de última geração a fim de auxiliar o usuário nas buscas

realizadas no site, tais como alertas (alerts) de pesquisas com a frequência desejada e criação de listas () para armazenar documentos durante a sessão de busca na base. A Scopus é uma base de dados de livre acesso. (<http://www.elsevier.com/solutions/scopus> (release date: September, 2018. Acesso em maio/19).

O trabalho de identificação dos artigos adotou procedimentos de afinamento por meio de três etapas de busca e seleção, designadas etapas 1,2,3. O processo de busca ocorreu pela modalidade booleana (FERNEDA, 2003), a qual opera através de termos ligados por operadores lógicos, e fornece como resposta os documentos que satisfazem às restrições lógicas da busca.

Etapa 1 – foi desenvolvida por meio de três procedimentos (a) definição do descritor: “*dynamic capabilities*”, com as seguintes restrições lógicas: time’s limit: all years; document type: article; acess: all. Com este procedimento foram encontrados 2.291 artigos em diferentes periódicos, de distintas áreas de conhecimento, com predominância em saúde, engenharias e gestão; (b) refinamento da pesquisa para área da gestão direcionando os descritores “*business, management and accounting*” para o título do periódico – o que resultou na identificação de 722 artigos publicados em 160 revistas; (c) diante do elevado número de artigos/periódicos identificados no procedimento b, e objetivando identificar os periódicos de maior relevância, adotou-se o fator de impacto (FI) fornecido pela própria base Scopus, como segundo critério. Justifica-se tal aplicação após observar um elevado número de revistas com baixo fator de impacto e poucas com alto, apresentando variância de 0 a 13,22. O critério adotado definiu $FI \geq 3$, resultando em 18 periódicos (redução de 88.75%) e 246 artigos (redução de 65,93%).

O quadro 2 mostra o resultado da etapa 1 incluindo o número de artigos em cada periódico e seu respectivo FI.

Título do periódico	Abreviatura	Número de artigos	FI (2017)
Journal Of Business Research	JBR	53	3,31
Strategic Management Journal	SMJ	49	6,42
Organization Science	OS	20	3,83
British Journal Of Management	BJM	17	3,23
Journal Of Management Studies	JMS	15	5,07
European Management Journa	EMJ	13	3,77
Journal Of Product Innovation Management	JPIM	12	4,86
California Management Review	CMR	10	4,28
JournalOf Knowledge Management	JKM	9	3,12
Academy Of Management Journal	AMJ	7	7,44
International Journal Of Project Management	IJPM	7	5,06
Journal Of Business Venturing	JBV	6	8,82
International Small Business Journal Researching Entrepreneurship	ISBJRE	12	4,48

Journal Of Service Management	JSM	5	4,08
Academy Of Management Review	AMR	4	7,59
Journal Of Small Business Management	JSBM	4	3,48
Academy Of Management Perspectives	AMP	2	4,17
Academy Of Management Annals	AMA	1	13,22
Total	18	246	

Tabela nº 1: Resultado da etapa 1 do processo de busca e seleção - nº de artigos por revistas com FI > = 3.

Fonte: elaboração própria

Etapa 2 - Considerando que na etapa 1 o critério fator de impacto reduziu significativamente o número de artigos e revistas, decidiu-se dar maior abrangência no processo de busca ajustando o fator de impacto para < 3 e > ou = 2, este ajuste possibilitou a identificação de outros 42 artigos e 05 periódicos, resultando respectivamente, em 288 e 23. O quadro 3 mostra este acréscimo.

Revista	Abreviatura	Número de Artigos	F.I. (2017)
R And D Management	RDM	10	2,27
Management International Review	MIR	9	2,59
European Business Review	EBR	8	2,53
International Journal of Human Resource Management	IJHRM	8	2,30
European Journal of Innovation Management	EJIM	7	2,16
Total	05	42	

Tabela nº 2: Resultado da etapa 2 do processo de busca e seleção: Nº artigos em revistas com FI entre 2 e 3

Fonte: elaboração própria

Etapa 3 - Até a etapa 2 foram identificadas produções de origem norte americana e europeia. Como forma de expandir a abrangência e diversificação foram inclusos na pesquisa artigos de outros países, sendo acrescentadas revistas asiáticas, africanas, brasileiras e espanholas, independentemente do fator de impacto das mesmas, pela aplicação dos mesmos descritores da etapa 1. Identificou-se 17 artigos, em 7 revistas conforme ilustre o quadro 4.

Periódicos asiáticos e africanos			
Revista	Abreviatura	Número de Artigo	F.I (2017)
Nankai Business Review International	NBRI	5	0,81
Asia Pacific Business Review	APBR	3	0,93
Asia Pacific Management Review	APMR	2	0,72
South African Journal of Business Management	SAJBM	2	0,54
Asian Academy of Management Journal	ACMJ	1	0,50
Total		13	

Periódicos brasileiros/latino americanos			
Revista	Abreviatura	Artigo	Score 2017
Bar Brazilian Administration Review	BAR	2	0,30
Revista Europea De Direccion Y Economia de La Empresa	REDEL	2	0,21
Total		4	

Tabela nº 3: Resultado da etapa 3 do processo de busca e seleção: nº de artigos em revistas asiáticas, africanas, brasileiras e espanholas

Fonte: elaboração própria.

Com base nos procedimentos das três etapas de busca e refinamento, o campo bibliométrico do estudo está constituído de 30 periódicos oriundos de diferentes continentes e de 305 artigos neles publicados, todos em idioma inglês. Adotou-se nos procedimentos realizados, a leitura flutuante (BARDIN,1997) dos títulos, resumos e também em parte do corpo teórico dos artigos, bem como a criação e manuseio de planilhas eletrônicas Excel.

A tabela 4 apresenta uma síntese da distribuição das publicações por periódicos, por ano e a participação percentual de cada uma na produção identificada.

Revistas	Ano da publicação																				Frequências						
	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	F	f (%)	
JBR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2	3	5	3	0	16	6	9	53	17,38	
SMJ	0	0	3	0	0	2	1	3	6	0	2	4	3	2	1	3	6	2	1	1	2	3	2	2	49	16,07	
OS	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	8	3	2	1	1	0	1	1	0	0	20	6,56	
BJM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	0	2	2	1	2	1	0	0	17	5,57	
JMS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	2	0	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	15	4,92	
EMJ	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1	0	2	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	13	4,26	
JPIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	3	0	3	12	3,93	
ISBJRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	3	0	2	2	12	3,93	
CMR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	7	0	0	10	3,28	
RD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	1	1	3	0	1	0	0	10	3,28	
JKM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3	9	2,95

MIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	3	9	2,95
EBR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	2	8	2,62		
IJHRM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	2	0	8	2,62	
AMJ	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	7	2,30	
IJPM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	0	2	7	2,30		
EJIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	1	0	0	0	0	7	2,30	
JBV	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	1,97		
JSM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	5	1,64	
NBRI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	0	5	1,64	
AMR	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1,31	
JSBM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	1,31	
APBR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0,98	
AMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0,66		
APMR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0,66		
SAJBM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0,66		
BAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0,66		
REDEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0,66		
AMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,33	
AAMJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,33	
Total																										305	100,00

Tabela nº 4: Distribuição dos artigos por revista ao longo dos anos que constituem o período analisado

Fonte: Elaboração própria

Observou-se que os 305 artigos se originam de 39 países, de diferentes continentes. Desses, os USA lideram a publicação com 92 artigos, representando 30,16% do total da produção, seguido pelo Reino Unido (14,75%), Espanha (6,23%), Alemanha (5,57%), China (4,49%) e outros, conforme mostra o quadro 6. A China publicou o primeiro artigo somente em 2010. Com relação aos países latinos, identificou-se 3 artigos, sendo 2 do Brasil e 1 do Chile, ambos publicados em inglês.

País	Qtde	%
USA	92	30,16
UK	45	14,75
Espanha	19	6,23
Alemanha	17	5,57
China	14	4,59
Austrália	13	4,26
Taiwam	12	3,93
Finlândia	10	3,28
Itália	9	2,95
França	9	2,95
Canadá	9	2,95
Suécia	6	1,97

Holanda	6	1,97
Chile	1	0,33
Brasil	2	0,66
Outros países	40	13,11
Total	305	100,00

Tabela nº 5: País de origem x número de artigos

Fonte: Elaboração própria.

2.1.2 Análise e resultados da aplicação da análise bibliométrica

O processo da análise bibliométrica tomou como base as Leis de Lotka, Bradford e Zipt. Desse modo foi possível apurar predominantemente as perspectivas, (1) produtividade dos autores sobre “capacidades dinâmicas; (2) a dispersão desta produtividade nos periódicos identificados e a (3) frequência de palavras que se repetem nos artigos analisados.

2.1.2.1 Aplicação da Lei de Bradford – dispersão da produtividade

A aplicação desta lei, a partir da apresentação do quadro 5, mostrou a existência de um pequeno núcleo de periódicos (7 revistas) que publicaram o maior número de artigos (166), equivalendo-se a mais da metade (54,43%) de toda publicação identificada no período analisado. A dispersão desta produção está assim estabelecida: Journal of Bussines Research - JBR (17,38%), Strategic Management Journal -SMJ (16,07%), Organization Science - OS (6,56%), Brithish Journal of Management – BJM (5,57%), Journal of Management Studies – JMS (4,92%), European Management Journal - EMJ (4,26%) e Journal of Product Innovation Management - JPIM (3,93%).

Diante desta realidade e, visando maior clareza desta dispersão, adotou-se o procedimento de dividir o número total da produção de artigos (305) em tercis. Por este procedimento, observou-se que no primeiro tercil apenas duas revistas (Journal of Bussines Research e Strategic Management Journal), publicaram respectivamente, 49 e 53 artigos, totalizando 102, ou seja, 33,44% dos 305 artigos identificados. Confirma-se assim que estes dois periódicos publicaram 1/3 do total de artigos do período de 1995 a 2018. Segundo a lei de Bradford estes periódicos tendem a se constituir um núcleo supostamente de qualidade superior e maior relevância, pois incentivam outros autores deste assunto a submeterem seus artigos.

No Segundo tercil foram identificadas oito revistas: Organization Science (6,56%), British Journal of Management (5,57%), Journal of Management Studies

(4,92%), European Management Journal (4,26%), Journal of Product Innovation Management (3,93%), International Small Business Journal Researching Entrepreneurship (3,93%), California Management Review (3,28%) e R and D Management (3,28%). Juntas, essas revistas correspondem a 35,74% das publicações do período analisado. Segundo a lei de Bradford estes periódicos tendem a se constituir em um núcleo intermediário da publicação, supostamente de relevância inferior a publicação identificada no primeiro tercil.

O terceiro tercil, constituído por vinte revistas que, juntas, somam 30,82% de toda publicação identificada.

Pela análise dos tercis pode-se verificar que os dois primeiros artigos publicados sobre o assunto foi o de Joseph T. Mahoney, editado pelo Journal of Business Research (JBR) sob o título “*The management of resources and the resources of management*” e o de Arnaldo Camuffo e Giuseppe Volpato publicado pelo International Journal Of Human Resource Management (IJHRM), sob o título “*The labor relations heritage and lean manufacturing at Fiat*”, ambos de 1995.

Algumas especificidades sobre as publicações ao longo do período analisado são:

- (i) a revista JBR foi a primeira a publicar no ano de 1995 o primeiro artigo sobre o tema, permanecendo os 9 anos seguintes sem nenhuma publicação. A publicação foi retomada em 2006 e manteve-se regular até a presente data (2018) com destaque para o ano de 2016 que apresentou 16 artigos;
- (ii) a segunda revista com maior publicação até 2018, a SMJ, publicou o primeiro artigo em 1997 mantendo certa regularidade ao longo de todo período, mas não ultrapassando a 6 artigos por ano. O grande destaque desta revista é abrigar o artigo seminal de capacidades dinâmicas, “*Dynamic capabilities and strategic management*”, dos autores Teece, Pisano e Shuen, publicado em 1997. Destaca-se que este artigo é o mais citado na base Scopus (11.029 citações até 2018). Outra característica identificada nesta revista é o fato de ela abrigar os artigos mais citados no período analisado;
- (iii) para algumas revistas as publicações sobre o tema apareceram a partir da década de 2000 e para outras, como a Academy of Management Annals e Asian Academy of Management Journal, somente em 2018 com 1 artigo cada uma. O periódico Bar-Brasilian Administration Review, com publicação em idioma inglês, publicou dois artigos, respectivamente, nos anos 2012 e 2014.

- (iv) O Journal of Bussines Research iniciou publicação a partir de 2006, sendo que no ano de 2016 publicou 16 artigos, representando 39,02% do total de artigos do ano;
- (v) O Strategic Management Journal vem publicando constantemente, com uma média de 2,04 artigos por ano, sendo que nos anos de 2006 e 2011, publicou respectivamente 4 e 6 artigos;
- (vi) O British Journal of Management teve sua primeira publicação em 2009 (8 artigos), o mesmo ocorreu com o Organisation Science;
- (vii) O JMS iniciou publicação em 2006 com 4 artigos.

2.1.2.2 Lei de Lotka - produtividade de cientistas

Esta lei foi aplicada para conhecer a produtividade dos autores medida através de citações que obtiveram na base Scopus, no período 1995 a 2018. Para se chegar as autorias e proceder a contagem das citações, inicialmente, dividiu-se os 305 artigos em quartis e trabalhou-se com os três primeiros. Por este procedimento apurou-se que 274 artigos (89,84%) tem 24,72% das citações de todos os artigos do período. E, somente, 31 artigos (10,16%), constantes dos quartis analisados tem 75,28% do volume total das citações. A tabela 6 mostra os artigos que integram os três primeiros quartis e os respectivos números de citações recebidas.

Título do artigo	Autoria	Ano do artigo	Número de Citações	Citações em %(f)	Soma das citações (F)
Dynamic capabilities and strategic management	David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen	1997	11029	22,48	22,48
Dynamic capabilities: What are they?	Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin	2000	5306	10,82	33,30
Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance.	David J. Teece	2007	2811	5,73	39,03
Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.	Maurizio Zollo, Sidney G. Winter	2002	2486	5,07	44,10
Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.	Mary I. Benner, Michael L. Tushman	2003	1644	3,35	47,45
Understanding dynamic capabilities	Sidney G. Winter	2003	1589	3,24	50,69
The dynamic resource-based view: Capability life cycles	Constance E. Helfat, Margaret A. Peteraf	2003	1403	2,86	53,55
Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation	Richard Makadok	2001	968	1,97	55,52
The dynamics of product innovation and firm competences.	Erwin Danneels	2002	939	1,91	57,43

Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model a research agenda.	Shaker A.Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson	2006	833	1,70	59,13
A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy	J.Alberto Aragón-Correa, Sanjay Sharma	2003	812	1,66	60,79
Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D.	Constance E. Helfat	1997	538	1,10	61,88
Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study.	Christoph Zott	2003	494	1,01	62,89
Corporate effects and dynamic managerial capabilities	Ron Adner, Constance E. Helfat	2003	466	0,95	63,84
Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success.	Prashant Kale, Harbir Singh	2007	441	0,90	64,74
Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process. (*)	Ulrich Lichtenthaler	2009	402	0,82	65,56
Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience of multinational firm performance and CEO pay.	Maison A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders, Hal B. Gregersen	2001	391	0,80	66,36
Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function.	Violina P.Rindova, Suresh Kotha	2001	378	0,77	67,13
The management of resources and the resource of management	Joseph T. Mahoney	1995	363	0,74	67,87
Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effects in two environmental contexts.	Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich, Roger Calantone	2005	361	0,74	68,60
Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm and network level effects.	Frank T. Rothaermel, Andrew M. Hess	2007	345	0,70	69,31
A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity.	Ulrich Lichtenthaler, Eckhard Lichtenthaler	2009	338	0,69	69,99
Architectural innovation and modular corporate forms	D.Charles Galunc, Kathleen M. Eisenhardt	2001	327	0,67	70,66
Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms.	Justin, J.P., Michael P. Tempelaar, Frans A. van den Bosch, Henk, W. Volberda	2009	326	0,66	71,33
Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity.	Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre	2009	295	0,60	71,93
Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures.	Frank T. Rothaermel, David L.Deeds	2006	288	0,59	72,51
Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms.	David L.Deeds Dona DeCaroles Joseph Coombs	2000	285	0,58	73,09
Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world.	Constance E.Helfat, Sidney G. Winter	2011	278	0,57	73,66
Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies.	Maurren Blyler, Russell W.Coff	2003	271	0,55	74,21
Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers	Jane E. Dutton, Susan J.Ashford, Regina M. O'neill, Erika Hayes, Elizabeth E.Werba	1997	267	0,54	74,76
Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework.	Pim den Hertog, Wietze van der Aa, Mark W. de Jong	2010	258	0,53	75,28

Tabela nº 6: Aplicação da Lei de Lotka - produção e autoria nos três quartis

(*) artigo foi retirado de circulação pelo periódico que o publicou, porém constou da nossa análise.

Tomando-se como base os 31 artigos do quadro 7 observou-se a existência de 56 autores dos quais apenas 07 deles é o autor principal em mais de um artigo, conforme mostra a tabela 7.

Autor	Número de artigo (F)	f(%)
Helfat, E. Constance	04	12,90
Winter, G. Sidney	03	9,68
Rothaermel, T. Frank	03	9,68
Eisenhardt, M.Kathlen	02	6,45
Shuen, Amy	02	6,45
Pisano, Gary	02	6,45
Teece, J.David	02	6,45

Tabela nº 7: Aplicação da Lei de Lotka - autores com mais de uma publicação nos 3 quartis como autor principal

Fonte: Elaboração própria.

Buscando apurar conhecimento sobre as autorias no conjunto dos 305 artigos e dos 160 autores, bem como visando confirmar a Lei de Loft, aplicou-se o seguinte procedimento: selecionar no referido conjunto dos autores somente aqueles com 3 ou mais publicações. Desse modo obteve-se os resultados apresentados na tabela. Tais resultados confirmam a referida lei, ou seja, um número restrito de pesquisadores (15/9,38%) produziu mais sobre a literatura analisada, ao passo que, um grande volume de pesquisadores (145/ 90,62%) produziu pouco.

Observou-se que Constance E. Helfat é a autora com maior número de artigos e David J. Teece é o autor mais citado.

Autor	Número de artigo no conjunto de 305 artigos	Número de citações do autor no conjunto de 305 artigos
Constance E. Helfat	09	3220
David J.Teece	07	14186
Frank T. Rothaermel	05	1294
Margaret A. Peteraf	05	1958
Ulrich Lichtenhaler	05	792
Kathlen M. Eisenhardt	04	884
Erwin Danneels	04	1361
Kathleen M. Eisenhardt	04	6013
Ari Jantnen	03	62
Carlo Salvato	03	236
Christhofer B. Birnham	03	396
Gabriel Cepeda	03	284
Gianmario Verona	03	208
Koen H. Heimeriks	03	82

Michael L. Tushman	03	1914
Lei-Yu Wu	03	321
Sidney G. Winter	03	1867

Tabela nº 8: Lei de Lotka - número de citações dos autores com mais de 3 artigos

Fonte: Elaboração própria.

2.1.2.3 Lei de Zipt – Lei do menor esforço

Esta lei foi aplicada visando conhecer a constituição e ocorrência das palavras-chaves nos 305 artigos. Inicialmente, observou-se que nem todos os artigos continham palavras-chave integrando seus resumos, dependendo da exigência (ou não) do periódico. No processo de identificação foram contadas 1169 palavras-chave. A partir da leitura e registros destas palavras as mesmas foram categorizadas, por aproximação semântica, em 27 categorias (constituídas a posteriori), conforme destacadas no quadro 10. Cada categoria foi constituída pela repetição de sua ocorrência combinada com outras palavras.

A palavra que mais se repete nas palavras-chave é *‘dynamic capabilities’* associada e combinada com outros termos recebendo 141 citações, o que representa 12,06% das palavras-chave identificadas. Na sequência, identificou-se *“resource”* como a segunda palavra-chave que mais apareceu com 46 citações (3,93%), a terceira é *“organization”* com 42 citações (3,59%). O termo *big data* apareceu com 5 citações (0,43%) a partir do ano de 2013 e reaparece nos anos de 2017 e 2018.

Pela Lei de Zipt foi possível criar uma lista ordenada de termos (por ordem alfabética) das palavras-chaves de capacidades dinâmicas, observando que se trata de palavras curtas, que segundo o autor favorece a sua absorção. Porém, não foi possível apurar os seus dois princípios considerando que ocorreu o processo de categorização por aproximação semântica, que é o cálculo da constante, através da fórmula $c = r * f$, (onde: r = produto, f = frequência, c = constante), uma vez que a análise foi por aproximação semântica, mas em nossas análises, fica claro, quais as palavras que mais aparecem nos textos.

Pode-se também reconhecer que as palavras-chave indicam os assuntos pesquisados no campo de capacidades dinâmicas, tais como: gestão, empreendedorismo, aprendizagem, inovação, *exploration* e *exploitation*, ambidestria, capacidade absorativa.

Categorização das palavras-chave	F	%
dynamic capabilities, capacidades dinâmicas, dynamic and operational capabilities, dynamic capabilities and routines, dynamic capabilities approach, dynamic capabilities theory, Dynamic capabilities view, dynamic capability, dynamic capability lifecycle, Dynamic capability perspective, dynamic capability view, dynamics, External dynamic capabilities, process-oriented dynamic capabilities, resource Dynamic capability.	141	12,06
resource allocation, resource based theory, Resource based view, resource cognition, resource efficiency, resource gap, resource leveraging, resource-based, resource-based	46	3,93

competition, resource-based theory, resource-based view, resources, resources and capabilities		
organisational Change, organisational Performance, organisational processes, organisational resources, organisational routines, organisational strategic capabilities, organization design, organization theory, organizational, organizational adaptation, organizational agility, organizational capabilities, Organizational capacity for change, organizational change, organizational culture, organizational Design, organizational evolution, organizational performance, Organizational resources, Organizational restructuring, organizational rigidity, organizational routines, organizational structure, organizational vacillation, organizations	42	3,59
Innovation, innovation activities, innovation in work practices, Innovation performance, Innovation translation theory, innovativeness, organizational innovation, Organizational innovativeness, product innovation, product Innovation Capability, service innovation, service innovation performance, social innovation, Technological Innovation	39	3,34
Multinational Corporations, multinational Enterprise, Multinational enterprises Sensing	34	2,91
Knowledge, Customer knowledge management, customer knowledge, Customer knowledge-enabled innovation capability, external knowledge acquisition, KM process capability, knowledge Articulation, Knowledge Based View (KBV), knowledge Codification, knowledge evolution, knowledge identification capability, knowledge leadership, knowledge management, Knowledge management systems, Knowledge sharing, knowledge transfer, knowledge-acquisition capability, knowledge-based view, markets for knowledge, organizational knowledge	29	2,48
strategic change, strategic choice, strategic flexibility, strategic groups, Strategic level, strategic orientation, strategic outsourcing, strategic performance, strategic renewal, strategic resources, strategic response, strategy, strategy Analysis, strategy formation, strategy formulation, strategy methodology, strategy-as-practice	29	2,48
management, dynamic managerial capabilities, Innovation management, management activity, management Styles, Managerial coordination, Managers, process Management, project management, project management research, project portfolio management, resource management, services management, strategic Management, strategic management theory	26	2,22
capability, capabilities, capability building, capability development, capability evolution, capability leveraging, capability lifecycles, capability measurement, capabilitycapability Upgrading microfoundations, project capabilities	22	1,88
learning, dynamic learning capabilities, learning and knowledge accumulation, learning by Doing, learning capabilities, learning organization, organisational learning, organizational learning	22	1,88
competitive advantage, Competitive environment, competitive heterogeneity, competitive Strategy, competitively unique	21	1,80
firm asymmetries, Firm boundary decision, firm competences, firm performance, firm profitability, firm resources, firm size, firm-specific effects	19	1,63
Entrepreneurship, Corporate entrepreneurship (CE), entrepreneurial orientation, entrepreneurial resources, entrepreneurial teams, social entrepreneurship	17	1,45
Market access, market Analysis, market entry, market Orientation, Market sensing capability, market transformation, marketing, dynamic marketing capabilities, dynamic marketing/technological capabilities, dynamic markets, Marketing capability, marketing program implementation	16	1,37
cognition, cognitive governance perspective, cognitive social capital, management cognition, managerial cognition, strategic cognition	13	1,11
exploration and exploitation, exploitation, external knowledge exploitation, market exploitative and explorative capabilities, Technology exploitation	13	1,11
social capital, social embeddedness, social exchange theory, social networks, social practice, social relationships, social ties, top management team	13	1,11
business advisory services, Business development, business environment, Business Group, business model innovation, business Models, business processes, business values, Business-to-business sector, business-to-business branding, business-Government Relations	12	1,03
environmental dynamism, dynamic environment, environmental turbulence, Environmental uncertainty, environmental volatility	12	1,03
internalization, Internalization theory, international diversification, international entry, international experience, international Joint Venture, international New Ventures, internationalization, internationalization of international new ventures	12	1,03
ambidexterity, organization ambidexterity, organizational ambidexterity	11	0,94
human capital, HR practices for TMT, HRM, human resource flexibility, hypercompetition, human resource management, strategic HRM.	11	0,94

Performance	11	0,94
service climate, Service ecosystem, service firms, service infusion, Service levels, Service orientation, Service-dominant logic, Services, servitization	10	0,85
corporate culture, corporate development, corporate effects, corporate innovation system, corporate Level Strategies, corporate ownership, corporate strategy	9	0,77
absorptive capacity, knowledge absorptive capacity	8	0,68
asset orchestration, asset reconfiguration, Complementary asset, intangible assets, knowledge assets	8	0,68
big data, big data analytics	5	0,43

Tabela nº 9: Lei de Zipt - ocorrência e frequência de palavras-chave

Fonte: Elaboração própria.

2.2 ESTADO DA ARTE DE CAPACIDADES DINÂMICAS, ATRAVÉS DE UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Através do estudo bibliométrico foi possível constatar, que a literatura de capacidades dinâmicas é relativamente nova, cuja publicação está concentrada principalmente em periódicos internacionais, com predominância estadunidense, sendo de domínio de um reduzido número de pesquisadores e pequeno número de publicações, as quais respondem por mais de 75% do volume de citações que o termo recebeu até o final de 2018 (período final do estudo bibliométrico realizado) e na base pesquisada.

Os resultados do referido estudo foram apurados pela aplicação das três leis clássicas da bibliometria que verificou a produtividade dos cientistas sobre capacidades dinâmicas - Lei Lotka (1926); a dispersão do conhecimento científico sobre o termo - Lei de Bradford (1934), e a distribuição e frequência do termo em um texto - Lei de Zipf (1949). Assim, o estudo bibliométrico se constituiu no alicerce para o desenvolvimento da presente seção deste capítulo. A justificativa para a continuidade desta pesquisa, na forma de uma revisão integrativa da literatura, está na proposta de ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema capacidades dinâmicas, e oferecer uma visão mais completa sobre a dinâmica da sua produção bibliográfica, para além da bibliometria.

Nesta perspectiva, a seção tem como objetivo mostrar o que foi produzido em termos teóricos, bem como proposições para pesquisas e ainda o que foi pesquisado empiricamente, fornecendo, um arcabouço pronto para se aprofundar sobre o tema.

A seção deste capítulo, apresenta além da introdução, os procedimentos metodológicos adotados; bem como os resultados do estudo.

2.2.1 Revisão Sistemática e Metodologia

O presente, é resultado de uma pesquisa exploratória, que se caracteriza por olhar com profundidade um problema para sua compreensão. A presente revisão da literatura, é resultado da mesma pesquisa sobre a produção científica internacional do termo ‘Dynamic Capabilities’, na base de dados Scopus, abrangendo o período de 1995 a novembro/2018, utilizada para a sessão anterior.

Num mundo em que a quantidade de informações cresceu exponencialmente, identificar a pesquisa relevante, torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora, valiosa (ALBRECHT, GURZKI & WOISETSCHÄGER,2017) e fundamental, na medida que auxilia o pesquisador a encontrar trabalhos e metodologias similares, e ou diferentes e ao mesmo tempo, pode oferecer escalas de medida (VAVERKA, FENN,2002; GARNEER & ROBERTSON,2002; BORNMANN & DANIEL,2008; BORNMANN & HAUNSCHILD,2016).

Para Ravindran et Shankar (2015), revisões sistemáticas são caracterizadas por uma questão explícita, definida claramente, uma pesquisa abrangente e sistemática de estudos, uma estratégia reprodutível explícita para o rastreio e inclusão de estudos, uma extração de dados (codificação) reprodutível explícita, análise apropriada e apresentação dos resultados, interpretações apoiadas por dados, e implicações para futuras pesquisas e se for o caso, para a política ou prática

Uma revisão sistemática requer, como qualquer estudo, uma questão clara, critérios de seleção bem definidos - de modo que garanta a qualidade dos estudos sintetizados e possa ser reproduzida por outrem - e uma conclusão que forneça novas informações com base no conteúdo garimpado (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012). De acordo com Sampaio & Mancini (2007) as revisões sistemáticas são pesquisas que usam a literatura sobre um determinado problema como fonte de dados, mas divergem das revisões tradicionais, uma vez que se utiliza de procedimentos claros, com base científica e transparente (TRANFIELD, et al, 2003), podendo ser entendido por qualquer pesquisador e replicável. Para (POPAY, et al,2016), as revisões sistemáticas são aplicadas para “dar sentido a grandes corpos de informações” e “contribuir para respostas às perguntas sobre o que funciona e o que não” em um campo de pesquisa. A sua relevância está em demonstrar de forma estruturada um resumo de diversos estudos sobre determinado tema, permitindo incorporar resultados relevantes, com grande abrangência, em vez de limitar somente a leitura e conclusões de alguns poucos artigos. (SAMPAIO & MANCINI,2007, p. 78).

Diversos autores classificam de formas diferentes revisões sistemáticas que possuem abordagem qualitativa, quantitativa, ou atendendo a ambos os métodos, sendo respectivamente chamadas de: síntese com análise estatística (podendo esta dividir-se em revisão descritiva ou metanálise), síntese (com uma variedade de possibilidades, devido à riqueza de detalhes própria das pesquisas qualitativas) e revisão integrativa (que une de alguma forma os métodos já citados) (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

A Revisão Sistemática pode estar ancorada em pesquisas qualitativas ou quantitativas, que dependerá do objetivo e pergunta de pesquisa. Os resultados podem ser expostos na forma de conclusão, análise ou síntese. Contudo, na revisão sistemática qualitativa devem estar asseguradas: a validade descritiva (identificação de estudos relevantes), interpretativa (correspondência entre o registrado pelo revisor e o conteúdo do estudo), teórica (credibilidade dos métodos desenvolvidos) e pragmática (aplicabilidade do conhecimento gerado). (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

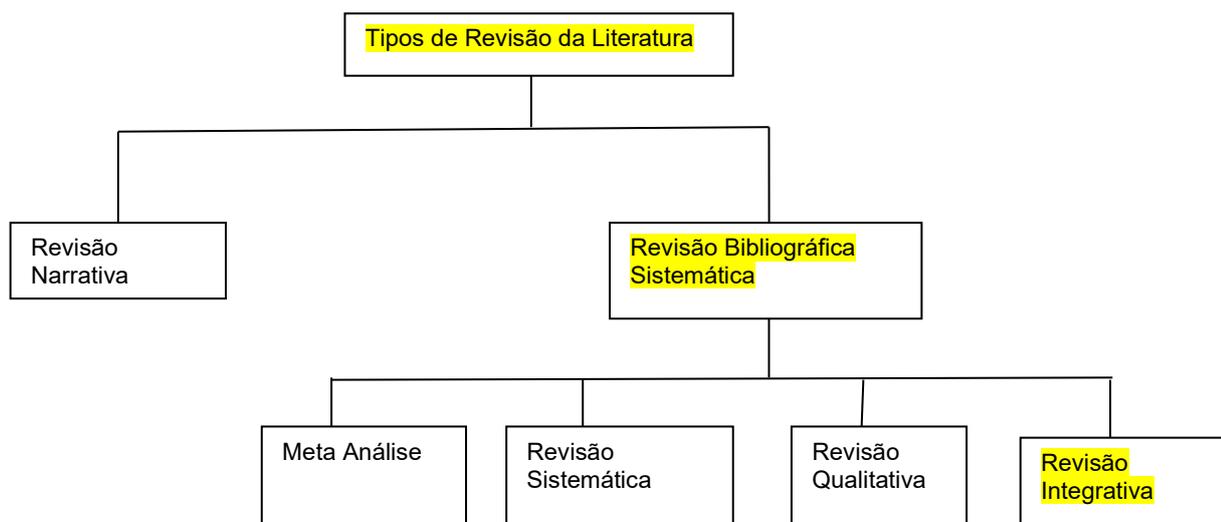


Figura nº 2: Tipos de revisão da literatura

Fonte: Adaptado por Botelho; Cunha; Macedo, 2011, a partir de WHITEMORE; Knapl, 2005.

Dessa forma, optou-se por seguir a trajetória de uma Revisão Bibliográfica sistemática Integrativa, onde (BOTELHO, et al, 2011) enfatizam que o método pode ser “incorporado às pesquisas realizadas em outras áreas do saber, além das áreas da saúde e da educação”, uma vez que possibilita ao pesquisador aproximar-se do objeto de pesquisa ao permitir a aproximação com a temática de estudo ao longo do tempo, abrindo possibilidades para novas pesquisas. Para esses mesmos autores, a escolha da Revisão

Integrativa deve ser a escolha do pesquisador quando se quer chegar ao ‘estado da arte’ sobre determinado assunto.

Para Whitemore e Knafl (2005), é neste ponto que se evidencia o potencial para se construir ciência, pois para os autores, a revisão integrativa apresenta o ‘estado da arte’ sobre um tema, contribuindo para o desenvolvimento de teorias. A escolha por este método é que ele é mais abrangente e permite a inclusão de trabalhos de diferentes correntes metodológicas. Os mesmos Whitemore e Knalf (2005), alertam sobre a necessidade da revisão possuir um método de desenvolvimento anteriormente desenvolvido, para não se incorrer em vieses, tanto no levantamento, quanto na fase de análise dos dados.

Apesar de ser um método com caráter descritivo-discursivo, ou seja, a percepção individual do pesquisador, retratada através de um discurso, pode não possuir características que possibilitem a sua reprodução e repetição, o que o torna empírico (SEGURA-MUNOZ et al,2002), o que não o inviabiliza, nem mesmo diminui a sua importância (MEDINA, PAILAQUILÉN,2010), uma vez que o método pode ser replicado.

No presente estudo, a revisão integrativa da literatura é utilizada como método para o desenvolvimento da revisão sistemática. Este procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado. A construção da presente revisão integrativa baseia-se em (BOTELHO, CUNHA E MACEDO,2011), estabelecendo etapas para o seu desenvolvimento, que estão desenvolvidas em seu trabalho e seguidas no desenvolvimento do presente artigo.

Diante disto, a revisão sistemática se apresenta como um método para as ciências sociais, uma vez que oferece uma síntese, bem como novos direcionamentos de pesquisa.

2.2.1.1 Metodologia e Procedimentos Metodológico

Para a identificação dos artigos para o presente estudo, adotou-se procedimentos por afinilamento em três etapas de busca e seleção, designadas etapas, 1,2,3. O processo de busca ocorreu pelo método booleano (FERNEDA,2003), que opera por operadores lógicos, fornecendo como resposta os documentos que satisfazem às restrições lógicas determinadas pela busca, descritos na seção 1.2.2 deste capítulo, acrescentando a 4ª etapa, como descrito abaixo:

4ª Etapa – Para formação do banco de artigos para a presente revisão, adotou-se como fator de seleção o volume de citação por artigo. O critério de seleção para a formação dos artigos, foi o volume de artigos por citação, até o atingimento do 3º quartil

de citação, ou seja, a base seria formada por todos os artigos que somadas suas citações, atingiriam 75% do volume total dos 305 artigos compostos pela base formada na etapa 3, o que resultou num total de 31 artigos, com um total de 75,28% de todas as citações. Esse é o banco de dados utilizado para a presente Revisão Sistemática Integradora, que tem a finalidade de identificar as variáveis que podem responder a questão de pesquisa desta tese.

Título do artigo	Autoria	Ano do artigo	Número de Citações	Citações em %(f)	Soma das citações (F)
Dynamic capabilities and strategic management	David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen	1997	11029	22,48	22,48
Dynamic capabilities: What are they?	Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin	2000	5306	10,82	33,30
Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance.	David J. Teece	2007	2811	5,73	39,03
Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.	Maurizio Zollo, Sidney G. Winter	2002	2486	5,07	44,10
Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.	Mary I. Benner, Michael L. Tushman	2003	1644	3,35	47,45
Understanding dynamic capabilities	Sidney G. Winter	2003	1589	3,24	50,69
The dynamic resource-based view: Capability life cycles	Constance E. Helfat, Margaret A. Peteraf	2003	1403	2,86	53,55
Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation	Richard Makadok	2001	968	1,97	55,52
The dynamics of product innovation and firm competences.	Erwin Danneels	2002	939	1,91	57,43
Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model a research agenda.	Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson	2006	833	1,70	59,13
A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy	J. Alberto Aragón-Correa, Sanjay Sharma	2003	812	1,66	60,79
Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D.	Constance E. Helfat	1997	538	1,10	61,88
Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study.	Christoph Zott	2003	494	1,01	62,89
Corporate effects and dynamic managerial capabilities	Ron Adner, Constance E. Helfat	2003	466	0,95	63,84
Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success.	Prashant Kale, Harbir Singh	2007	441	0,90	64,74
Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process. (*)	Ulrich Lichtenthaler	2009	402	0,82	65,56
Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience of multinational firm performance	Maison A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders,	2001	391	0,80	66,36

and CEO pay.	Hal B. Gregersen				
Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function.	Violina P.Rindova, Suresh Kotha	2001	378	0,77	67,13
The management of resources and the resource of management	Joseph T. Mahoney	1995	363	0,74	67,87
Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effects in two environmental context.	Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich, Roger Calantone	2005	361	0,74	68,60
Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm and network level effects.	Frank T. Rothaermel, Andrew M. Hess	2007	345	0,70	69,31
A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity.	Ulrich Lichtenthaler, Eckhard Lichtenthal	2009	338	0,69	69,99
Architectural innovation and modular corporate forms	D.Charles Galunc, Kathleen M. Eisenhardt	2001	327	0,67	70,66
Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms.	Justin, J.P., Michael P. Tempelaar, Frans A. van den Bosch, Henk, W. Volberda	2009	326	0,66	71,33
Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity.	Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre	2009	295	0,60	71,93
Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures.	Frank T. Rothaermel, David L.Deeds	2006	288	0,59	72,51
Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms.	David L.Deeds Dona DeCaroles Joseph Coombs	2000	285	0,58	73,09
Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world.	Constance E.Helfat, Sidney G. Winter	2011	278	0,57	73,66
Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies.	Maurren Blyler, Russell W.Coff	2003	271	0,55	74,21
Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers	Jane E. Dutton, Susan J.Ashford, Regina M. O'neill, Erika Hayes, Elizabeth E.Werba	1997	267	0,54	74,76
Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework.	Pim den Hertog, Wietze van der Aa, Mark W. de Jong	2010	258	0,53	75,28

Tabela nº 10: Aplicação da Lei de Lotka - produção e autoria nos três quartis analisados

(*) artigo foi retirado de circulação pelo periódico que o publicou, porém não constou de nossa análise.

Fonte: elaboração própria, a partir da pesquisa ao Banco de Dados.

5ª Etapa – Todos os artigos são em inglês; foram vertidos para o português, e lidos em profundidade, significando em alguns casos, de três a quatro vezes por artigo. Montou-se uma planilha em Word, contento os seguintes campos, que foram preenchidos para todos os artigos, compreendendo: artigo, autor, resumo, objetivo do artigo, base teórica, definição, questão de pesquisa, proposições, hipóteses, descobrimentos e

conclusão. A tabela foi preenchida, através da leitura em profundidade de todos os 31 artigos da base de dados, com o que de mais relevante foi encontrado.

2.2.1.2 Análise e resultado da Revisão Sistemática Integradora

O processo da Revisão Sistemática Integradora, foi desenvolvido conforme mencionado acima, seguindo a metodologia baseada em (BOTELHO, CUNHA E MACEDO,2011).

Os artigos foram catalogados nas seguintes modalidades: teórico, possui definição, apresentam proposições, apresentam hipóteses, são na modalidade qualitativo ou quantitativo. Alguns artigos se enquadraram em várias modalidades, tais como: Teece et al. (1997), que é um artigo teórico e oferece uma definição para Capacidades Dinâmicas, bem como Eisenhardt & Martin (2000), Winter(2003), Helfat & Peteraf (2003). O artigo de Zollo & Winter (2002), é um artigo teórico, que define capacidades dinâmicas e oferece propostas e hipóteses de pesquisa. Os artigos propositivos, que oferecem proposições de pesquisas são Benner & Tushman (2003), Zahra et al (2006), entre outros. Todos os artigos estão catalogados na tabela abaixo e vão servir de base para a revisão sistemática desenvolvida no presente artigo.

Nº	Artigo	Ano	Teórico	Definição	Propostas	Hipóteses	Quali	Quant
1	Dynamic Capabilities and Strategic Management	1997	x	x				
2	Dynamic Capabilities: What are they?	2000	x	x				
3	Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance	2007	x					
4	Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities	2002	x	x	x	x		
5	Exploitation, Exploration and Process Management: The productivity dilemma revisited	2003	x		x			
6	Understanding Dynamic Capabilities	2003	x	x				
7	The Dynamic Resource-Based-View: Capability Lifecycles	2003	x	x				
8	Toward a Synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation	2001	x	x		x		
9	The dynamics of product innovation and firm competences	2002					x	
10	Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and Research Agenda	2006	x	x	x			
11	A contingente resource-based view of proactive corporate environmental strategy	2003	x		x			
12	Know-How and Asset Complementary	1997					x	x

	and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D.							
13	Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study	2003			x			x (simulação computador)
14	Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities	2003		x				x
15	Building Firm Capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success	2007				x		x
16	Absorptive Capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes	2009				x		x
17	Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay	2001				x		x
18	Continuous "Morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function	2001			x		x	
19	The Management of Resources and the Resource of Management	1995	x					
20	Marketing and technology resource complementary: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts	2005				x		x
21	Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm- and Network-Level Effects	2007				x		x
22	A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capabilities	2009	x					
23	Architectural Innovation and Modular Corporate Forms	2001					x	
24	Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms	2009				x		x
25	Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity	2009				x		x
26	Alliance type, alliance experience and alliance management in high-technology ventures	2006				x		x
27	Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms	1999				x		x
28	Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world	2011	x					
29	Dynamic Capabilities, Social Capital, and rent appropriation: Ties that split pies	2003	x		x			
30	Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers	1997					x	x
31	Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework	2010	x					

Tabela nº 11: Tipo de artigo

Fonte: elaborada pelo autor

A forma escolhida, para apresentar os dados será: 1º - **artigos teóricos, com definição**, no total de 8 artigos; 2º - **artigos teóricos**; no total de 5; 3º - **artigos propositivos**, num total de 3, 4º - **artigos com pesquisa qualitativa**, 4; e 5º - **artigos com pesquisa quantitativa**, num total de 11.

Nº	Tipo de artigo	Quantidade
1	Teórico + definição	8
2	Teórico	5
3	Propositivo	3
4	Qualitativo	4
5	Quantitativo	11
	Total	31

Tabela nº 12: Classificação de artigos

Fonte: elaboração própria.

2.2.1.2.1 Artigos teóricos, com definições de Capacidades Dinâmicas

A tabela abaixo, apresentam os 8 artigos, que servirão de base para a primeira parte da revisão:

Artigo	Ano	Autor(es)	Revista	Citações
Dynamic Capabilities and Strategic Management	1997	David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen	Strategic Management Journal	11029
Dynamic Capabilities: What are they?	2000	Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin	Strategic Management Journal	5306
Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities	2002	Maurizio Zollo, Sidney G. Winter	Organization Science	2486
Understanding Dynamic Capabilities	2003	Sidney G. Winter	Strategic Management Journal	1589
The Dynamic Resource-Based-View: Capability Lifecycles	2003	Constance E. Helfat, Margaret A. Peteraf	Strategic Management Journal	1403
Toward a Synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation	2001	Richard Makadok	Strategic Management Journal	968
Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and Research Agenda	2006	Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson	Journal of Management Studies	833
Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities	2003	Ron Adner, Constance E. Helfat	Strategic Management Journal	466
Artigo	Dynamic Capabilities and Strategic Management			
Autor(es)	David J. Teece. Gary Pisano, Amy Shuen (1997)			
Definição	Definimos capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de <u>integrar, construir e reconfigurar</u> as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. As capacidades dinâmicas refletem assim, a capacidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, <u>dadas as dependências de trajetória e posições de mercado.</u>			
Descobrimientos	• O termo dinâmico refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança, sendo necessárias respostas inovadoras, no tempo adequado e o termo 'capacidade' enfatiza o papel da gestão estratégia, na adaptação, integração e reconfiguração adequada das			

	<p>capacidades, para atender aos requisitos de um mercado em mudança.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um passo fundamental na construção de capacidades dinâmicas é identificar as bases sobre as quais as vantagens difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e aprimoradas. Para que seja estratégica, uma capacidade deve ser precificada sem muita consideração com a concorrência e difíceis de serem replicadas, onde os lucros são compensados. • Capacidades dinâmicas podem estar em algumas classes de fatores, tais como processos, posições e caminhos, portanto os processos organizacionais, moldados pelas posições de ativos da empresa e por seus caminhos evolucionários e co-evolucionários explicam a essência das capacidades dinâmicas, e envolvem: coordenação/integração, aprendizado organizacional, reconfiguração e transformação. • Capacidades dinâmicas envolvem também a propriedade de ativos tecnológicos, complementares, financeiros, reputação, estruturais, institucionais, de mercado, bem como a sua integração, e ainda a história das organizações, o que demonstra a dependência do caminho.
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dinâmicas veem a vantagem competitiva decorrente de rotinas de alto desempenho, operando dentro da empresa, moldadas por processos, posições, decorrentes da dependência do caminho, normalmente não podendo ser adquiridas, mas construídas através do aprendizado organizacional. • Os autores também concluem que este artigo é apenas um esboço das capacidades dinâmicas, sendo necessário mais trabalho teórico para estreitar o quadro, bem como pesquisas empíricas, onde os pesquisadores de estratégia devem unir esforços com pesquisadores em inovação, manufatura, comportamento organizacional, para desvendar os enigmas que estão por trás da vantagem competitiva.
Artigo	Dynamic Capabilities: What are they?
Autor(es)	Katlen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin (2000)
Definição	Os processos e recursos da empresa que usam recursos – especificamente os <u>processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos</u> – para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Descobrimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Consistem em rotinas identificáveis e específicas, podendo integrar recursos, bem como sua reconfiguração. Podem estar em <u>processos de tomada de decisão estratégica</u>, em <u>rotinas pelas quais os gerentes e outros atores da organização, constroem novas ideias dentro da empresa</u>, em rotinas de alianças e aquisições, em desenvolvimento de novos produtos, em <u>processos de aprendizagem</u>. • Capacidades dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva, mas não sustentável. • Em mercados de alta velocidade são simples, frequentemente ligadas através de regras simples, diferente em mercados de baixa velocidade que se assemelham a rotinas e processos.
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos dinâmicos incluem processos organizacionais e estratégicos bem conhecidos, como alianças e o desenvolvimento de produtos, cujo valor estratégico reside em sua capacidade de manipular recursos em estratégias criadoras de valor. Embora <u>próprios de cada empresa</u>, eles exibem semelhanças entre empresas. Seus padrões estruturais amplos variam de acordo com o dinamismo do mercado, variando de rotinas robustas em mercados moderadamente dinâmicos e frágeis, e semiestruturados em mercados de alta velocidade, e evoluem através de mecanismos de <u>aprendizagem organizacional</u>. • Concluímos que a vantagem competitiva sustentável, de longo prazo está nas configurações de recursos e não nas capacidades dinâmicas.
Artigo	Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities
Autor(es)	Maurizio Zollo, Sidney G. Winter (2002)
Definição	Uma capacidade dinâmica é um <u>padrão apreendido e estável de atividade coletiva</u>, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
Conclusões	<p>Aplicando a lógica de nosso argumento e uma quantidade considerável de trabalho empírico, propomos aqui quatro princípios orientadores. 1. A codificação de ter como objetivo desenvolver e transferir “saber por que”, bem como “saber como”. Enfatizamos que os esforços de codificação proporcionam uma oportunidade para esforços valiosos para expor os elos entre ação e desempenho. 2. Os esforços de codificação devem ser enfatizados em um momento apropriado no decorrer do aprendizado. 3. Orientação codificada seja atestada pela adesão. 4. Necessidade de alguma estrutura de apoio.</p> <p>A estrutura apresentada neste artigo – particularmente o ciclo de evolução do conhecimento e as relações entre aprendizagem, capacidades dinâmicas e rotinas operacionais – constitui, acreditamos, uma clarificação significativa da estrutura dos fenômenos. Essa investigação, no entanto, ainda está em sua infância.</p>
Artigo	Understanding Dynamic Capabilities
Autor(es)	Sidney G. Winter (2003)
Definição	Capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere à administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo particular.
Descobertas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dinâmicas contrastam com capacidades operacionais, uma vez que se preocupam com as mudanças. • Capacidades de ‘nível zero’, são as capacidades que as empresas utilizam para ‘ganhar a vida’. Capacidades dinâmicas de primeira ordem (ou nível um), são as capacidades de ‘nível zero’, alteradas por uma nova configuração. • Ter uma capacidade dinâmica e não encontrar nenhuma oportunidade para mudança é carregar uma carga de custo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Não é necessariamente vantajoso investir em recursos dinâmicos de primeira ordem (nível zero), uma vez que as oportunidades de mudanças são escassas ou caras o suficiente para serem percebidas. • Se a mudança exógena é 'competência destruidora' no nível das capacidades dinâmicas de primeira ordem, aqueles que investem na rotinização da resposta a tipos familiares de mudança podem se achar desfavorecidos em relação a atores mais flexíveis que investem em capacidade de ordem superior (nível um).
Conclusão	O fato de investir em capacidades dinâmicas (qualquer ordem) pode ser uma proteção parcial contra a obsolescência da capacidade existente e pode, as vezes, gerar uma vantagem competitiva sustentável. O conceito de capacidade dinâmica é um acréscimo útil ao conjunto de ferramentas de análise estratégica, mas a própria análise estratégica continua sendo uma questão de entender como os atributos idiossincráticos da empresa individual afetam suas perspectivas em um contexto competitivo específico.
Artigo	The Dynamic Resource-Based-View: Capability Lifecycles
Autor(es)	Constance E. Helfat, Margareth A. Peteraf (2003)
Definição	Recursos e capacidades organizacionais: Um recurso refere-se a um ativo ou insumo para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso em uma base semi permanente. Uma capacidade organizacional refere-se à capacidade de uma organização executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um determinado resultado final.
Descobertas	<ul style="list-style-type: none"> • O ciclo de vida da capacidade (CVC) ajuda a tornar a teoria baseada em recursos, fornecendo uma estrutura para entender a evolução das capacidades ao longo do tempo. • Como o ciclo de vida do produto, o ciclo de vida da capacidade descreve estágios reconhecidos, como crescimento, maturidade e declínio. Ao longo de seus caminhos evolutivos, as capacidades podem suportar uma sequência de produtos ou múltiplos produtos simultaneamente, assim o ciclo de vida de um produto e o ciclo de vida dos recursos centrais, não tem correspondência de um para um, podendo estender-se para além da vida da própria empresa. • As capacidades dinâmicas não afetam diretamente a produção para a empresa em que residem, mas indiretamente contribuem para a produção da empresa, através de um impacto nas capacidades organizacionais. • A heterogeneidade reflete um processo de evolução da capacidade fortemente <u>dependente do caminho</u>. • Estágios do CVC: 1. Fundação – bases para o desenvolvimento subsequente da capacidade; 2. Desenvolvimento – o aprendizado e a heterogeneidade têm grande importância nesta fase, o que determinada a dependência do caminho; 3. Maturidade - manutenção da capacidade; 4. Ramos - morte, contenção, renovação, replicação, redistribuição e recombinação.
Conclusão	O CVC fornece uma estrutura básica para a visão dinâmica da empresa baseada em recursos. A RBV dinâmica deve incluir, como um dos principais componentes, uma compreensão da evolução dos recursos e capacidades.
Artigo	Toward a Synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation
Autor(es)	Richard Makadok (2001)
Definição	Uma capacidade é definida como um tipo especial de recurso – especificamente, um recurso específico intransferível, organizacionalmente incorporado à empresa, cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos possuídos pela empresa.
Conclusão	O principal objetivo deste artigo foi examinar a natureza da interação entre as duas principais formas de atividade de geração de renda gerencial que foram identificadas na literatura de estratégia, ou seja, coleta de recursos e construção de capacidades. Apesar de suas limitações, o modelo atual oferece informações interessantes sobre o funcionamento interno do processo de criação de rendas. A capacidade de selecionar recursos é mais valiosa no que diz respeito aos recursos para os quais as empresas estão próximas umas das outras em seus valores esperados ex ante.
Artigo	Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and Research Agenda
Autor(es)	Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidson (2006)
Definição	Vemos capacidades dinâmicas como a capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada pelos principais tomadores de decisões da empresa.
Conclusão	A capacidade dinâmica é um conceito importante e complexo que ocupa um lugar central no <u>empreendedorismo e na competitividade</u> . Nossa visão é que são as visões e as habilidades de integração dos gerentes (e empreendedores) que fazem uma diferença importante no direcionamento do desenvolvimento dessas capacidades. O desafio para empresas novas e estabelecidas é criar – em um grau suficiente para enfrentar os desafios de seu ambiente – uma abertura sistemática para atualizar e revisar suas capacidades substantivas, através de uma variedade de modos de <u>aprendizagem</u> .
Artigo	Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities
Autor(es)	Ron Adner e Constance E. Helfat (2003)
Definição	Capacidades gerenciais dinâmicas: são as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais.
Pesquisa	Indústria de petróleo dos EUA, abrangendo o período de 1977 a 1997. Segmentos da indústria: petróleo a montante, a jusante, carvão, outras energias e não energia, abrangendo 30 empresas. Variável dependente: Retorno anual sobre ativos (ROA). Decisões gerenciais a nível corporativo – artigos do Wall Street Journal, sendo codificados todos os anúncios, abrangendo: downsizing, incluindo corte de custos, demissões, reestruturação financeira e organizacional, produzindo 77 anúncios de downsizing durante o período. Aplicado teste estatístico, ANOVA, regressão OLS hierárquica.

Descobertas	As estatísticas do modelo indicam que todos os efeitos no modelo são significativos estatisticamente, disto decorre que decisões gerenciais heterogêneas tem efeito sobre a variância do desempenho dos negócios. Os gerentes podem diferir em suas capacidades dinâmicas e, portanto, podem tomar decisões diferentes. Como as decisões gerenciais operam na base de recursos e capacidades, podem levar a diferenças nas decisões gerenciais. Em combinação, o capital humano gerencial , o capital social gerencial e a cognição gerencial moldam a base de recursos e capacidades da corporação por meio da ação de capacidades gerenciais dinâmicas. O conceito de capacidades gerenciais dinâmicas tem o potencial de nos ajudar a entender porque a estratégia corporativa difere entre as empresas.
Conclusão	Descobrimos que, mesmo depois de contabilizar outros efeitos sobre a variância da lucratividade, as decisões estratégicas corporativas de apenas um tipo acrescentaram um incremento estatisticamente significativo à variância explicada. Os resultados também sugerem fortemente que os gerentes corporativos são importantes. Apesar de enfrentar condições semelhantes no ambiente externo, os gerentes corporativos de diferentes empresas tomavam decisões diferentes. Propomos que o novo conceito de capacidades gerenciais dinâmicas possa ajudar a explicar as diferenças em como os gerentes respondem às mudanças no ambiente externo, sustentado por três atributos: capital humano gerencial , capital social gerencial e cognição gerencial .

Quadro nº 2: Artigos teóricos, com definição de Capacidades Dinâmicas

Fonte: elaborado pelo autor.

Autor(es)	Definição
David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997)	Definimos capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. As capacidades dinâmicas refletem assim, a capacidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de trajetória e posições de mercado.
Katlen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin (2000)	Os processos e recursos da empresa que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Maurizio Zollo, Sidney G. Winter (2002)	Uma capacidade dinâmica é um padrão apreendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
Sidney G. Winter (2003)	Capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere à administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo particular.
Constance E. Helfat, Margareth A. Peteraf (2003)	Recursos e capacidades organizacionais: Um recurso refere-se a um ativo ou insumo para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso em uma base semi permanente. Uma capacidade organizacional refere-se à capacidade de uma organização executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um determinado resultado final.
Richard Makadok (2001)	Uma capacidade é definida como um tipo especial de recurso – especificamente, um recurso específico intransferível, organizacionalmente incorporado à empresa, cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos possuídos pela empresa.
Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidson (2006)	Vemos capacidades dinâmicas como a capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada pelos principais tomadores de decisões da empresa.
Ron Adner e Constance E. Helfat (2003)	Capacidades gerenciais dinâmicas: são as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais.

Quadro nº 3: Definições

Fonte: laborado pelo autor

Os artigos acima definem o contorno do conceito de capacidades dinâmicas, partindo por Teece et al. (1997), como a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam os termos processos e recursos da empresa que usam recursos, definindo capacidades dinâmicas como, as rotinas organizacionais e

estratégicas pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos. O mesmo conceito de recurso, encontramos em Makadok (2001), um recurso específico, intransferível, organizacionalmente incorporado à empresa, cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos possuídos pela empresa. Nessa mesma linha vemos em Zahra, et al. (2006), para os quais capacidades dinâmicas são a capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada pelos principais tomadores de decisão da empresa. Acrescentam os autores a influência dos tomadores de decisão como um dos principais incentivadores do processo de formação de capacidades dinâmicas. Essa mesma preocupação vemos também em Adner e Helfat (2003), que definem capacidades gerenciais dinâmicas, como as capacidades com os quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais. Os autores ampliam a definição de Teece et al (1997), incluindo-a dentro de um processo cognitivo gerencial, que os autores denominam de capital humano gerencial, o capital social gerencial e a cognição gerencial, que moldam a base de recursos e capacidades da corporação. Com isto, surge um primeiro avanço na definição, atuando especificamente sobre uma capacidade, que Zahra, et al. (2006) e Adner e Helfat (2003), chamam de capacidades gerenciais dinâmicas.

Para (ZOLLO & WINTER,2002) o termo principal em sua definição são rotinas organizacionais, apreendidas, pelas quais a organização gera e modifica suas rotinas, em busca de maior eficácia. Nesta definição, os autores acrescentam outro elemento à definição, qual seja, a atividade apreendida e coletiva, transformando em padrão através do qual a organização alcança maior eficácia. Incorporam outro elemento às definições primárias, qual seja, uma atividade apreendida, através de experimentação, explorando os conceitos de *exploration* e *exploitation*, ou ambidestria, que ainda neste momento não apareceram nas pesquisas, mas que vão ser incorporados mais à frente, através da pesquisa empírica e dos artigos propositivos.

Helfat e Peteraf (2003), consideram que o conceito de capacidade dinâmica refere-se aos recursos (tangível ou intangível) que a empresa domina e a sua capacidade de utilizá-los, em busca de um resultado final, e a capacidade dinâmica refere-se à capacidade que a empresa tem em executar um conjunto de tarefas, utilizando os recursos, com a finalidade de alcançar um resultado final. O mesmo é partilhado por Makadok (2001), um recurso específico intransferível, organizacionalmente incorporado à empresa, cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos específicos da empresa. Dessa forma, as empresas obtêm novas configurações de recursos, representadas por rotinas, no conceito tradicional, em mercados estáveis e por processos

simples, experienciais e frágeis, para mercados em alta velocidade, onde mecanismos de aprendizagem guiam a evolução das capacidades dinâmicas, configurando a dependência de caminho, ou seja as escolhas iniciais (TEECE, et al,1997; EISENHARDT & MARTIN,2000), pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. Nesse sentido, Helfat e Peteraf (2003), introduzem o conceito de ciclo de vida das capacidades dinâmicas, que fornece uma estrutura para entender a evolução das capacidades ao longo do tempo, da mesma forma que o conceito de vida de produtos, descrevendo estágios reconhecidos, como crescimento, maturidade e declínio, ao longo de seu processo de desenvolvimento. Nesse sentido, a palavra dinâmica traduz à perfeição o sentido de capacidades, ou seja, a necessidade constante de serem alteradas, agindo, principalmente sobre os recursos de ‘nível zero’ (WINTER,2003).

O artigo de Zollo e Winter (2012), além de proporcionar uma definição que caminha no sentido do aprendizado, oferece uma Proposição, afirmando que as capacidades dinâmicas emergem da acumulação de experiência tácita, com articulação e acumulação do conhecimento, bem como oferece três hipóteses a serem testadas, também no sentido do aprendizado e articulação do conhecimento, e ambiguidade causal entre as ações, e os resultados, em comparação com o acúmulo tácito de experiências passadas. Makadok (2001), oferece um conjunto de nove hipóteses a serem testadas, em que ele trabalha com o conceito de recursos e capacidades, seu valor e o custo e os resultados esperados. Zahra, et. al. (2006), propõe no artigo, quatorze proposições, que caminham no sentido de aprendizado, experimentação e imitação, tentativa e erro, concluindo que o desafio para as empresas novas e estabelecidas, está em criar uma sistemática para atualizar e revisar suas capacidades substantivas, através de variados modos de aprendizagem.

Adner e Helfat (2003), é o primeiro artigo empírico, mesmo sem apresentar nenhuma hipótese, pesquisa a indústria de petróleo dos EUA e conclui: “Apesar de condições semelhantes no ambiente externo, os gerentes corporativos de diferentes empresas tomavam decisões diferentes”, sugerindo a incidência nas escolhas, do conceito de *Path Dependence* (Dependência do Caminho), ou seja, as escolhas iniciais determinam os caminhos e escolhas futuras.

As definições aqui apresentadas, esboçam um *framework*, que queremos desenvolver: “... capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências ..., novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dada as dependências de trajetória e posição de mercado” (TEECE et al,1997). Esta definição

apresenta o conceito de **aprendizado** ao citar construir e reconfigurar competências, bem como **dependência de trajetória** (*path dependence*), escolhas iniciais pelas empresas. Nesse mesmo sentido, Zollo e Winter (2002), quando estabelecem: “... um padrão apreendido”, estabelecem que Capacidades Dinâmicas são atividade apreendidas. Outro conceito importante que as definições nos apresentam encontramos em Winter (2003): “... confere à alta administração um conjunto de opções de decisão ...”, Zahra et al (2006): “... considerada apropriada pelos principais tomadores de decisão ...”, Adner e Helfat (2003) “Capacidades gerenciais dinâmicas: são as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais”, confirmada através de pesquisa empírica pelos autores acima. Dessa forma esses autores integram dentro do conceito de capacidades dinâmicas a atividade empreendedora, que para Teece (2007), caminha no sentido de que os recursos dinâmicos residem em grande parte na equipe de gerenciamento superior da empresa e que a gestão empreendedora tem pouco a ver com análise e otimização, tratando-se mais de sentir e apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la. Dessa forma, o terceiro elemento do nosso framework, são as capacidades gerenciais dinâmicas, que aqui estamos chamando de capacidade **empreendedora**.

Outro conceito importante das definições apresentadas são que as capacidades dinâmicas por si não são fonte de vantagem competitiva sustentável, e para Helfat e Peteraf (2003) as capacidades dinâmicas não afetam diretamente a produção para a empresa em que residem, mas indiretamente contribuem para a produção da empresa, através de um impacto nas capacidades organizacionais, ou substantivas (Zahra et al.,2006).

O framework que está sendo desenvolvido, ainda que de forma incompleta pode assim ser representado:

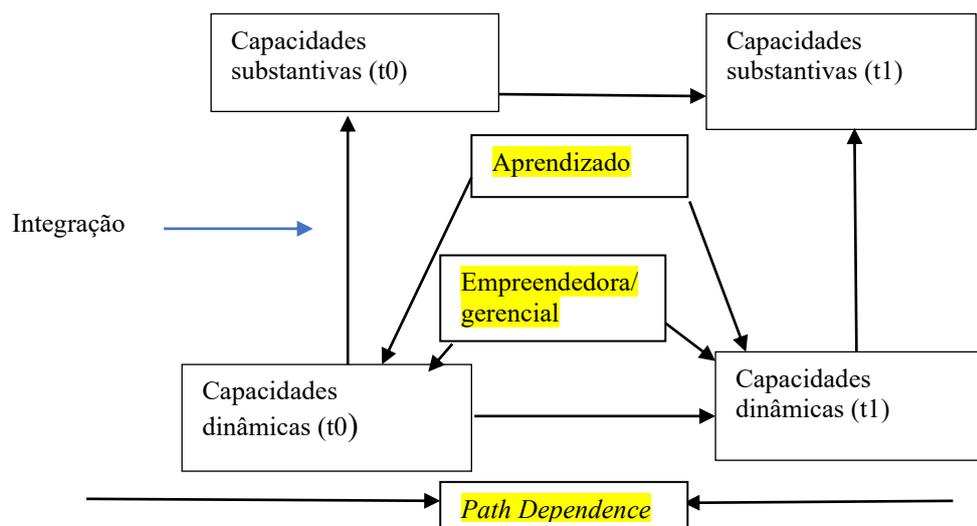


Figura nº 3: Framework em desenvolvimento - 1

Fonte: Capacidades dinâmicas, baseado em Zahra (2006), alterado pelo autor.

2.2.1.2.2 Artigos teóricos

Artigo	Ano	Autor(es)	Revista	Citações
Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance	2007	David J. Teece	Strategic Management Journal	2811
The Management of Resources and the Resource of Management	1995	Joseph T. Mahoney	Journal of Business Research	363
A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity	2009	Ulrich Lichtenthaler, Eckhard Lichtenthaler	Journal of Management Studies	338
Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world	2011	Constance E. Helfat, Sidney G. Winter	Strategic Management Journal	278
Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework	2010	Pim den Hertog, Wietze van der Aa, Mark W. de Jong	Journal of Service Management	258
Artigo	Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance			
Autor(es)	David J. Teece (2007)			
Hipótese/tese	A hipótese é que a excelência nessas capacidades de 'orquestração' sustenta a capacidade de uma empresa de inovar e captar com sucesso um valor suficiente para proporcionar um desempenho de longo prazo. A tese é que, embora o desempenho de longo prazo da empresa seja determinado em alguma medida pela maneira como o ambiente de negócios (externo) recompensa sua herança, o desenvolvimento e o exercício de capacidades dinâmicas (internas) estão no cerne do sucesso empresarial (e falha).			
Descobrimientos	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem dissipar os preconceitos contra a tecnologia do exterior e aprimorar sua capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acumulação de habilidades (grifo nosso). Os limites da empresa precisam ser artisticamente contornados para cada grande inovação. • Microfundamentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender, detectar, filtrar, formar e calibrar oportunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Processos para direcionar P&D interno e selecionar novas oportunidades; 1.2: Processos para o surgimento de fornecedores e inovações complementares; 1.3: Processos para identificar desenvolvimentos em ciência e tecnologia exógenas; 1.4: Processos para identificar segmentos de mercados alvo, mudar as necessidades do cliente e inovação do cliente. 			

	<p>2. Estruturas, procedimentos, projetos e incentivos corporativos para aproveitar oportunidade: 2.1: Delinear a solução do cliente e o modelo de negócio: selecionar a tecnologia e a arquitetura do produto, projetar a arquitetura de receitas, selecionar clientes alvo, projetar mecanismos para captura de valor; 2.2: Selecionar protocolos de tomada de decisão: reconhecer pontos de inflexão e complementaridades; evitar erros de decisão e proibições anti canabilizantes; 2.3: Selecionar limites corporativos para gerenciar complementos e plataformas de controle: calibrar especificidade do ativo, controlar ativos de gargalo, avaliar a apropriabilidade, reconhecer, gerenciar e capturar as economias de co-especialização; 2.4: construir lealdade e compromisso: liderança, comunicar efetivamente, reconhecer fatores não econômicos, valores e cultura.</p> <p>3. Alinhamento contínuo e realinhamento de ativos específicos, tangíveis e intangíveis: 3.1: Descentralização e quase decomposição: adotar estruturas fracamente acopladas, abraçar a inovação aberta, desenvolver habilidades de integração e coordenação; 3.2: Governança: alcançar o alinhamento de incentivo, minimizar problemas de agência; 3.3: Co-especialização: gerenciar o ajuste estratégico para que as combinações de ativos aumentem o valor; 3.4: gestão do conhecimento: aprender, transferir conhecimento, integrar know-how, conquistar know-how e proteger a propriedade intelectual.</p>
Conclusão	<p>Empresas dinamicamente competitivas não criam apenas defesas para a concorrência; elas ajudam a moldar a concorrência e os resultados do mercado por meio do empreendedorismo, inovação e orquestração de ativos semi contínuos e reconfiguração de negócios.</p> <p>Os recursos dinâmicos residem em grande parte na equipe de gerenciamento superior da empresa, mas são afetados pelos processos, sistemas e estruturas organizacionais que a empresa criou para gerenciar seus negócios no passado. A gestão empreendedora tem pouco a ver com análise e otimização. Trata-se mais de sentir e apreender – descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la.</p> <p>Nesse sentido, as capacidades dinâmicas aspiram a ser uma estrutura relativamente parcimoniosa para explicar uma questão extremamente seminal e complicada: como uma empresa e sua administração podem primeiro identificar a oportunidade de obter lucros econômicos, tomar as decisões e instituir as disciplinas para executá-las e, em seguida, permanecer ágil para atualizar continuamente as bases de seu sucesso inicial, gerando excedentes econômicos ao longo do tempo. Se a estrutura foi bem sucedida em pequena medida, então temos o início de uma teoria geral da gestão estratégica em uma economia aberta, com inovação, terceirização e offshoring.</p>
Artigo	The Management of Resources and the Resource of Management
Autor(es)	Joseph T. Mahoney (1995)
Conclusão	<p>Este artigo apela a um redirecionamento da abordagem baseada em recursos para combinar a teoria dos recursos com a teoria da aprendizagem organizacional, a direção em que Penrose(1959) sugeriu originalmente.</p> <p>A análise baseada em recursos isoladamente não pode ser suficiente para a ciência da gestão porque não pode articular práticas de gestão que permitam às empresas ganhar rendas. A pesquisa orientada para o processo não é suficiente porque não consegue distinguir adequadamente os aspectos estrategicamente importantes da gestão das práticas ou processos que tem pouca importância estratégica.</p> <p>Combinando a visão baseada em recursos da empresa com a pesquisa sobre modelos cognitivos dos gestores fornece uma nova 'lente conceitual' para o que queremos dizer com 'gerir'.</p> <p>A acumulação de recursos criou uma base para a aprendizagem organizacional. Por outro lado, a aprendizagem organizacional e novas formas organizacionais permitiram que as empresas aumentassem a sua taxa de acumulação de recursos.</p>
Artigo	A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacityjoms
Autor(es)	Ulrich Lichtenthaler, Eckhard Lichtenthaler (2009)
Descobertas	<p>Para capturar a exploração(exploration), retenção e exploração(exploitation) do conhecimento interno e externo, propomos seis capacidades de conhecimento, baseadas em Argote et al (2003) e Lane et al (2006): inventiva, absorptiva, transformadora, conectiva, inovadora e dessorptiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade inventiva: refere-se à capacidade de uma empresa de explorar (exploit) internamente o conhecimento, ou seja, gerar novos conhecimentos dentro da empresa. Consequentemente, a capacidade inventiva compreende as etapas do processo de gerar internamente novo conhecimento e integrá-lo à base de conhecimento existente da empresa (Nonaka,1994; Smith et al., 2005). 2. Capacidade absorptiva: Está relacionada à exploração do conhecimento (exploration). 3. Capacidade transformadora: Refere-se à capacidade de reter internamente o conhecimento ao longo do tempo. Indica que o conhecimento é transformado se as empresas mantêm o conhecimento ao longo do tempo e o reativam posteriormente. 4. Capacidade de conexão: Capacidade de uma empresa de reter o conhecimento fora de seus limites organizacionais. Compreende elementos de capacidade de aliança. 5. Capacidade inovadora: Refere-se à aplicação do conhecimento que foi explorado (<i>exploitation</i>) e retido dentro ou fora da organização. Define a capacidade inovadora como a capacidade de uma empresa de explorar (<i>exploitation</i>) internamente o conhecimento. 6. Capacidade dessorptiva: A capacidade de uma empresa em explorar (<i>exploration</i>) externamente o conhecimento. Compreende as etapas do processo de identificação de oportunidades externas de exploração (<i>exploration</i>) e subsequentemente a transferência do conhecimento para o destinatário. <p>Capacidade de gerenciamento do conhecimento: Definida como uma capacidade da empresa de gerenciar dinamicamente sua base de conhecimento ao longo do tempo, reconfigurando e realinhando os processos de exploração (<i>exploration</i>), retenção e exploração (<i>exploitation</i>) do conhecimento dentro e fora da empresa.</p>

	<p>Mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento ativo: A reconfiguração das capacidades de conhecimento resulta da necessidade de transformar a base de conhecimento de uma empresa à medida que os mercados, as tecnologias mudam. • Realinhamento das capacidades de conhecimento: Combinar e integrar capacidades de conhecimento para gerar resultados sinérgicos, o que facilita a integração da exploração (<i>exploration</i>), retenção e exploração (<i>exploitation</i>) do conhecimento. • Ênfase estratégica: As empresas precisam dar ênfase especial a combinações específicas de processos internos e externos de exploração, retenção e exploração de conhecimentos. Assim, as decisões sobre o desenvolvimento das capacidades de conhecimento e de gerenciamento de conhecimento precisam estar alinhadas com a estratégia da empresa. • Mecanismos organizacionais: Nesta base, um artigo de revisão recente enfatiza especificamente três tipos de mecanismos organizacionais (Raisch & Birkinshaw,2008). Mecanismos estruturais permitem que várias capacidades de conhecimento sejam desenvolvidas em diferentes unidades organizacionais. Por outro lado, os mecanismos contextuais permitem que diferentes capacidades de conhecimento sejam utilizadas com a mesma unidade. Por fim, os mecanismos de liderança abstraem unidades particulares, e tornam a equipe e alta gerência responsável por reconciliar possíveis tensões entre as capacidades de conhecimento. Além dos mecanismos estruturais, a reconfiguração e o realinhamento bem sucedidos podem ser alcançados por meio de mecanismos contextuais, que se referem aos sistemas, processos e crenças que moldam os comportamentos (Gibson & Birkinshaw,2004). Finalmente, os mecanismos de liderança são um fator de apoio na implementação de mecanismos estruturais e contetuais (Tushman & O'Reilly,1996). Os principais executivos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas têm sido frequentemente destacados (Helfat et al.,2007; Zahra et al.,2006).
Conclusões	<p>A capacidade de gerenciamento de conhecimento refere-se à capacidade da empresa de gerenciar sua base de conhecimento ao longo do tempo. Ao extrair argumentos baseados em capacidade, o quadro considera a interação dinâmica do conhecimento interno e externo em processos de inovação. Como tal, representa uma abordagem integrativa à gestão do conhecimento. Essa visão integrativa é complementada por seis capacidades de conhecimento. Embora as capacidades de conhecimento enfatizem os diversos desafios no gerenciamento de conhecimento interno e externo, a capacidade de gerenciamento de conhecimento enfatiza a necessidade de coordenar os processos de renovar a base de conhecimento de uma empresa, transformando assim as bases do desempenho superior em inovação.</p> <p>A estrutura de capacidade de gerenciamento de conhecimento fornece uma perspectiva integrativa sobre o gerenciamento dinâmico da base de conhecimento de uma empresa em processos abertos de inovação. As seis capacidades de conhecimento chamam nossa atenção para as características e os desafios dos diferentes processos de gerenciamento de conhecimento, enquanto a capacidade de gerenciamento de conhecimento enfatiza a necessidade de reconfigurar e realinhar dinamicamente essas capacidades de conhecimento. O conceito pode, portanto, ser considerado como uma estrutura para a inovação aberta, como um complemento à capacidade de absorção e como um movimento no sentido de compreender as capacidades dinâmicas de gerenciamento do conhecimento.</p>
Artigo	Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world
Autor(es)	Constance E. Helfat and Sidney G. Winter (2011)
Conclusão	A linha entre as capacidades dinâmicas e operacionais é inevitavelmente desfocada.
Artigo	Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework
Autor(es)	Pim den Hertog, Witze van der Aa, Mark W. de Jong (2010)
Descobertas	<p>Seis capacidades de inovação de serviços dinâmicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sinalizando as necessidades do usuário e as opções tecnológicas: A maioria das inovações de serviço é uma resposta a uma necessidade percebida não atendida de clientes atuais ou potenciais ou de traduzir uma opção tecnológica em uma proposta de serviço. Duas importantes sub capacidades estão sinalizando as necessidades do usuário: O primeiro – e provavelmente o mais importante dos dois em um contexto de serviço – é a capacidade de entender empaticamente os usuários e sentir suas necessidades (potenciais) com bastante antecedência interagindo intensivamente com clientes (potenciais). A segunda variedade incluída nessa capacidade é a capacidade de sinalizar novas opções tecnológicas (Kinfdtro et al.,2009; Teece,2007). 2. Conceituação: As inovações de serviços são, em primeiro lugar, novas ideias intangíveis ou combinações de ideias existentes (as vezes em combinação com objetos físicos) que, juntas, constituem uma nova proposta de valor para um cliente. Isso pode envolver a capacidade de combinar de maneira inteligente elementos de serviços novos e existentes em uma configuração de serviço integrada que seja experimentada como nova no mercado. No final, pode-se dizer que essa capacidade dinâmica consiste em transformar uma ideia aproximada de um serviço em uma oferta de serviço viável. Essa oferta deve ser entendida por colegas, parceiros externos e reconhecida pelos clientes como uma oferta de serviço útil e valiosa. 3. (Não) Capacidade de empacotamento: Uma das principais características das inovações de serviço é que elas são frequentemente novas configurações de elementos existentes fornecidos em um novo contexto. Isso significa que, na prática, muitos serviços novos são agregados, enriquecidos, misturados ou o oposto de recém-desmembrados, despojados até das ofertas essenciais de serviço. 4. (Co)-produção e orquestração: Acredita-se que gerenciar a inovação de serviços através das fronteiras da empresa individual e gerenciar e engajar em redes é uma capacidade dinâmica fundamental para ser capaz de colocar um novo conceito de serviço ou combinação no mercado. Isso implica que o provedor de serviços

	<p>principal deve co-projetar e co-produzir uma inovação de serviço com outros fornecedores e gerenciar a aliança que o acompanha. Espera-se, portanto, que os inovadores de serviços possam se engajar nessas alianças e redes em primeiro lugar. Segundo eles devem ser capazes de gerenciar e orquestrar (Teece,2007) essas várias coalizões (com conjuntos diferentes de parceiros) lado a lado e, assim, investir em um conjunto de parceiros potenciais que podem ser necessários agora ou no futuro.</p> <p>5. Escalonamento e alongamento: O dimensionamento é principalmente sobre difusão. Lançar um serviço inovador com sucesso em um ambiente experimental em um local é diferente de introduzir tal inovação em toda a empresa. Para ser capaz de difundir um novo conceito ou fórmula de serviço, ele precisa ser descrito (ou codificado) e os elementos essenciais transplantados para outras partes da empresa (den Hertog & de Jong,2007). A capacidade de alongamento relacionada pode estar ligada ao caráter altamente imaterial da inovação em serviços.</p> <p>6. Aprendizagem e adaptação: A capacidade de aprendizagem e adaptação, ou seja, uma reflexão deliberada e a aprendizagem do novo como a inovação de serviços é gerida, é hipoteticamente considerada um ativo importante para os inovadores de serviços. Ele é definido como a capacidade de aprender deliberadamente a partir do modo como a inovação de serviços é gerenciada atualmente e, posteriormente, adaptar o processo geral de inovação do serviço. O rastreamento de esforços de inovação de serviços fracassados e bem sucedidos e o aprendizado de ambos são hipoteticamente considerados uma meta-capacidade chave que pode informar ao gerenciamento da inovação de serviços. Essa meta-capacidade pode ser vista como uma parte essencial do aprendizado dos esforços atuais de inovação de serviços para ver onde um processo não balanceado e distribuído, difícil de gerenciar, pode ser melhorado.</p>
Conclusões	<p>Desenvolvemos uma estrutura conceitual para gerenciar estrategicamente a inovação em serviços, propondo seis capacidades de inovação de serviços dinâmicas. Nossa hipótese é que os inovadores de serviços bem sucedidos superam seus concorrentes em pelo menos alguns desses recursos dinâmicos. Nossa contribuição é conceitual e nossa estrutura não pode ser usada como uma ferramenta de gerenciamento prescritiva, porque precisa de testes empíricos.</p>

Quadro nº 4: Artigos Teóricos

Fonte: elaborado pelo autor.

Os artigos acima, de forma diferente dos artigos que definem a teoria, na sua maioria caminham no sentido de estabelecer procedimentos para a construção de capacidades dinâmicas, como o explicitado por Teece (2007), que estabelece um roteiro para essa construção, que ele chama de microfundamentos, com o objetivo de “aprimorar sua capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acumulação de habilidades”(TEECE,2007), compondo três processos e diversos subprocessos, compreendendo: criar sistemas com a finalidade de detectar, filtrar, aprender, formar e calibrar habilidades, envolvendo atividades de absorção; estabelecer estruturas, procedimentos e incentivos para aproveitar as oportunidades exógenas e por último, desenvolver estruturas, alinhando e realinhando continuamente ativos específicos, tangíveis e intangíveis e conclui: “Empresas dinamicamente competitivas não criam apenas defesas para a concorrência; elas ajudam a moldar a concorrência e os resultados do mercado por meio do empreendedorismo, inovação e orquestração de ativos semi contínuos e reconfiguração de negócios”, por meio dos microfundamentos. Por este mesmo caminho, Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), com o objetivo de capturar a exploração(*exploration*), retenção e exploração(*exploitation*) do conhecimento, propõe, baseado em Argote et al(2006) e Lane et al (2006), seis capacidades de conhecimento, quer sejam: inventiva (*exploitation*), gerar novos conhecimentos dentro da empresa; absorptiva(*exploration*), gerar conhecimento internamente; conexão, formar alianças para reter os conhecimentos internamente; inovadora, refere-se à capacidade de reter o conhecimento explorado interna ou externamente e desorptiva, compreendendo o

processo de identificação de oportunidades externas e a sua transferência para dentro da empresa, concluindo que o processo pode ser considerado como uma estrutura para a inovação aberta e como um movimento no sentido de compreender as capacidades dinâmicas de gerenciamento do conhecimento.

Hertog et al (2011), nesse mesmo sentido, propõe seis capacidades de inovação de serviços dinâmicos, e conclui: desenvolvemos uma estrutura conceitual para gerenciar estrategicamente a inovação em serviços, e que a hipótese do artigo é que os inovadores em serviços bem sucedidos superam seus concorrentes em pelo menos alguns desses recursos dinâmicos, e que o seu trabalho é uma estrutura que não pode ser utilizada, pois necessita de testes empíricos para verificar a significância do modelo.

O artigo de Mahoney (1995), ainda na infância das capacidades dinâmicas, conclui que a abordagem baseada em recursos isoladamente não é suficiente para a ciência da gestão porque não articula práticas de gestão que permitam às empresas ganharem renda e que a combinação da visão de recursos com a pesquisa de modelos cognitivos dos gestores, fornece uma lente conceitual para o conceito de gestão, uma vez que acumulação de recursos cria a base para a aprendizagem, e a aprendizagem e novas formas organizacionais permitiram que as empresas aumentassem a vantagem competitiva.

Helfat e Winter (2011), através de artigo em forma de ensaio, trabalham o conceito entre capacidades e dinâmicas e operacionais, e afirmam que é indistinta, onde é impossível desenhar uma linha entre elas, pois: a mudança está ocorrendo em pelo menos alguma medida; não se pode distinguir dinâmico de operacional baseado somente em se elas suportam o que é percebida como mudança radical ou não radical ou negócios novos ou existentes e algumas capacidades podem ser usadas tanto para o aspecto operacional ou propósitos dinâmicos, haja visto que as mudanças estão sempre ocorrendo, e que as capacidades dinâmicas não estão restritas a negócios novos ou ambientes em ritmo acelerado, capacidades dinâmicas suportam empresas existentes. Neste artigo, os autores, reforçam os conceitos estabelecidos em artigo anterior de Helfat e Peteraf (2003), quando do estabelecimento do ciclo de vida das capacidades dinâmicas.

Para a construção do modelo de Capacidades dinâmicas, estes artigos nos trazem algumas novas contribuições: capacidade absorptiva (TEECE,2007), para o autor, as empresas devem dissipar os preconceitos contra a tecnologia do exterior e *aprimorar sua capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acumulação de habilidades* (grifo nosso). Litchenthaler e Litchenthaler (2009), complementando o conceito de Capacidade de Absorção, uma vez que esta se relaciona com a atividade

exploratória do conhecimento (*exploration*), introduzem o conceito de *exploration* e *exploitation*, e os relacionam com a capacidade absorptiva, tornando o nosso modelo conceitual da seguinte forma:

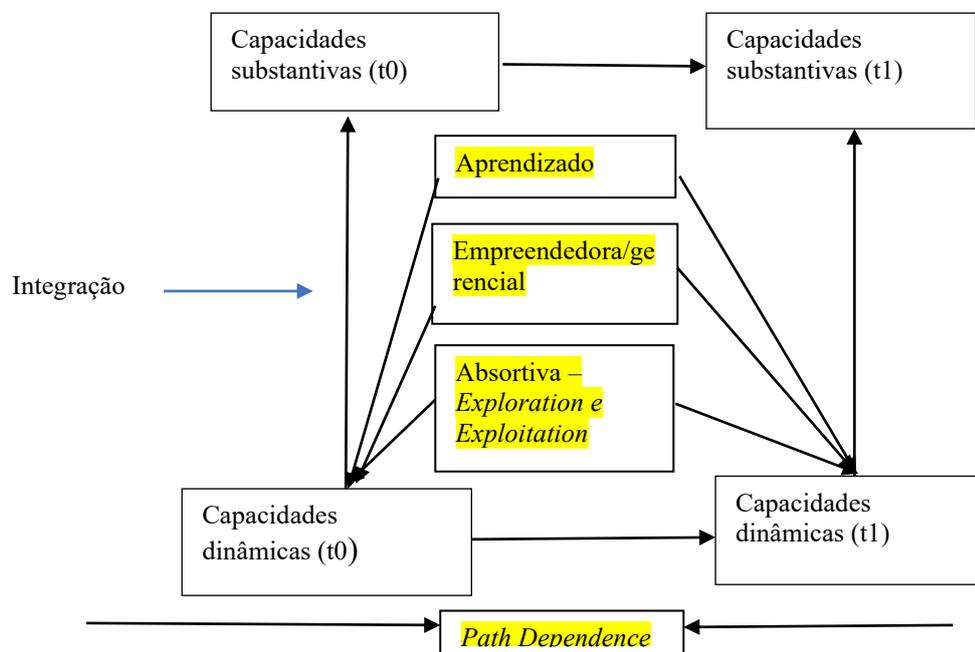


Figura nº 4: Framework em desenvolvimento - 2

Fonte: Capacidades dinâmicas, baseado em Zahra (2006), alterado pelo autor.

2.2.1.2.3 Artigos propositivos

Quadro 5: Artigos propositivos

Artigo	Ano	Autor(es)	Revista	Citações
Exploitation, Exploration and Process Management: The productivity dilemma revisited	2003	Mary I. Benner, Michael L. Tushman	Academy of Management Review	1644
A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy	2003	J. Alberto- Aragón-Correa, Sanjay Sharma	Academy of Management Review	812
Dynamic Capabilities, Social Capital, and rent appropriation: Ties that split pies	2003	Maureen Blyler, Russell W. Coff	Strategic Management Journal	271
Artigo	Exploitation, Exploration and Process Management: The productivity dilemma revisited			
Autor(es)	Mary I. Benner & Michael L. Tushman (2003)			
Descobertas	<p>Inovações tecnológicas e inovações incrementais para atender às necessidades dos clientes existentes são exploradoras (exploitation) e se baseiam no conhecimento organizacional existente. Inovações radicais ou aquelas para clientes ou mercados emergentes são exploratórias (exploration), uma vez que requerem novos conhecimentos ou desvios das habilidades existentes (Levinthal & March, 1993; March, 1991). Enquanto as atividades de gerenciamento de processos impulsionam a inovação, o foco na redução de variação, a busca por melhorias incrementais nas rotinas e o aumento da proficiência por meio da repetição de atividades organizacionais garantem que essa inovação esteja próxima das capacidades existentes. Aumento da proficiência com a pesquisa local torna improvável que as atividades de gerenciamento de processos produzam inovações que se afastem significativamente da vizinhança das competências tecnológicas ou de mercado existentes da organização.</p> <p>Como as técnicas de gerenciamento de processos reduzem as atividades exploratórias (<i>exploration</i>) de uma empresa, sua capacidade de absorção será atrofiada.</p> <p>Organizações <i>ambidestras</i> ou <i>dual</i> são organizações compostas de múltiplas subunidades fortemente acopladas que são, elas próprias, fracamente acopladas umas às outras, mas estrategicamente integrados pela gerência sênior. Em formas organizacionais ambidestras, as atividades de gerenciamento de processos impulsionam a inovação exploradora (<i>exploration</i>), mesmo quando são protegidas contra a inovação exploratórias (<i>exploitation</i>),</p>			

	Como as competências são difíceis de desenvolver e as taxas de mudança ambiental são substanciais, argumentamos que as capacidades dinâmicas não estão enraizadas na atenção sequencial ou na estimulação rítmica (por exemplo, Brown & Eisenhardt,1998), mas na exploração (exploration) e exploração (exploitation) simultânea (Sutcliffe et al., 2000; Tushman & O'Reilly,1997).
Conclusão	Em ambientes turbulentos; novos segmentos de clientes; e inovação arquitetônica modular e radical, as atividades de gerenciamento de processos são menos propícias à eficácia organizacional. Resultados inerciais das atividades de gerenciamento de processos prejudicam a capacidade de adaptação da empresa. As organizações devem lidar simultaneamente com as demandas inconsistentes de exploração (<i>exploitation</i>) e exploração (<i>exploration</i>). As capacidades de gerenciamento de processos aceleram a exploração(<i>exploitation</i>) e a eficiência, e embora possam permitir que as empresas sobrevivam no curto prazo, elas simultaneamente amortecem a exploração (<i>exploration</i>) necessária para uma adaptação de longo prazo. Formas organizacionais ambídestras reconciliam as duas exigências, construindo arquiteturas internamente contrastantes que retêm os benefícios da experimentação e da variabilidade, ao mesmo tempo com os benefícios da exploração e do controle de processo. Para impulsionar fluxos de inovação, essas unidades inconsistentes, devem ser estrategicamente integradas pela equipe sênior.
Artigo	A contingente resource-based view of proactive corporate environmental strategy
Autor(es)	J. Alberto Aragón-Correa; Sanjay Sharma (2003)
Descobertas	É mais provável que uma empresa invista no desenvolvimento de seus recursos tangíveis e intangíveis para gerar os recursos ambientais necessários para uma estratégia ambiental proativa em ambientes de negócios incertos. Quanto maior a incerteza do estado ambiental, mais difícil é para os concorrentes obterem as informações necessárias para duplicar as capacidades ambientais. Uma estratégia ambiental proativa exige que os gerentes exerçam discricionariedade e experimentem e assumam riscos (Sharma,2000), que são mais difíceis quando percebem incertezas do efeito organizacional e da resposta à decisão e, portanto, ameaças no ambiente geral de negócios (Sharma,2000). Abordagens ambientais proativas adotadas em ambientes complexos são inovadoras e raras e podem fornecer recursos de gerenciamento mais valioso para uma organização do que abordagens reativas, colocando a organização em uma posição competitiva melhor do que outras empresas no mesmo ambiente geral de negócios. Os recursos escassos em um ambiente de negócios excelente fornecem oportunidades para inovar e fazer investimentos nos processos, rotinas e mudanças nas estruturas necessárias para gerar uma abordagem proativa para gerenciar a interface do ambiente natural de negócios. Pode-se argumentar que um ambiente de negócios 'magnífico' favorece o potencial de uma organização para converter sua estratégia ambiental proativa em desempenho superior ao de concorrentes com estratégias ambientais reativas.
Conclusões	Argumentamos que a medida em que esses recursos (tecnologia (Shrivastava,1995a), habilidades gerenciais, atitudes e interpretações (Anderson & Batemann,2000; Cordano & Frieze,2000; Sharma,2000), bem como capacidades ambientais complexas para prevenção de poluição, inovação contínua e integração (Hart,1995; Russo & Fouts,1997; Sharma & Vredenburg,1998), caminharão para o desenvolvimento de uma estratégia ambiental proativa, que será facilitada pela percepção da incerteza e munificência do ambiente geral de negócios e será prejudicada pelo efeito organizacional percebido. Portanto, empresas com mesmas características podem desenvolver abordagens diferentes para fazer a gestão entre a interface de seus negócios e o ambiente natural. A literatura tem argumentado que existe uma associação positiva entre estratégias ambientais e desempenho superior, mas os autores, nas suas proposições dizem que essa relação só se mantém sob certas condições em que o ambiente geral de negócios modere esse relacionamento. Também propõem os autores, que a incerteza e a complexidade do ambiente geral de negócios facilitam o vínculo entre uma estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva, mas que as incertezas do efeito organizacional e da resposta, exercem uma influência negativa e moderadora sobre esse vínculo. Os autores reconhecem que as características do ambiente geral, bem como as ameaças e oportunidades que apresenta a uma organização tem um componente subjetivo, uma vez que são influenciadas por interpretações gerenciais. Reconhecem ainda os autores, que a estratégia ambiental é influenciada por diversos fatores, como as variáveis gerenciais e organizacionais, bem como pressão das partes envolvidas e o ambiente institucional. Em resumo: "este artigo enfatiza a importância do ambiente geral de negócios em gerar a capacidade dinâmica de uma estratégia ambiental proativa e seu papel moderador na geração de vantagem competitiva de tal estratégia. Argumentamos que a estratégia ambiental proativa e o elo de vantagem competitiva podem nem sempre ser positivos, dependendo da influência de diferentes características do ambiente geral de negócios, como incerteza, complexidade e munificência. Além disso, a geração de estratégias ambientais proativas pode ser facilitada ou dificultada pelas mesmas dimensões do ambiente geral de negócios."
Artigo	Dynamic Capabilities, Social Capital, and rente appropriation: Ties that split pies
Autor(es)	Maureen Blyler and Russell W. Coff (2003)
Conclusão	De maneira mais ampla, este artigo ressalta a necessidade de combinar a pesquisa sobre vantagem competitiva com uma visão das partes interessadas da empresa que nos permite desagregar os padrões de apropriação de renda. Aqui, fizemos previsões sobre quem apropriar-se-á da renda, baseando-se na teoria existente do processo de geração de renda. Pesquisas futuras devem explorar outras teorias de geração de renda em contextos específicos, a fim de prever padrões de apropriação de renda.

Quadro nº 5: Artigos propositivos**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Face à natureza desses artigos, por serem propositivos, nos permite fazer sua análise de forma diferente, uma vez que abordam assuntos específicos, permitindo a construção de um quadro explicativo, que fazemos abaixo. Vamos resgatar os artigos que foram enquadrados em outras categorias, por serem a sua característica mais marcante, mas que também oferecem proposições, bem como hipóteses que não foram testadas, para pesquisa. O primeiro artigo é Zahra et al (2006), que além de definir Capacidades Dinâmicas, dessa forma foi enquadrado nos artigos que definem capacidades dinâmicas, apresenta propostas de pesquisas, através de quatorze proposições. O segundo artigo Rindova e Kotha (2001), por ser uma pesquisa qualitativa foi enquadrado nos artigos qualitativos e ao mesmo tempo, fornece seis proposições para pesquisas futuras, bem como Zott (2002), por ser um artigo que utiliza simulação computacional, foi enquadrado como um artigo quantitativo. Zollo e Winter (2002), é um artigo teórico, que define Capacidades dinâmicas, apresenta uma proposição e três hipóteses para serem testadas, como elas não foram testadas pelos autores, enquadramos também nesta parte do artigo, pois as hipóteses apresentadas pelos autores têm o mesmo sentido que as proposições aqui elencadas. Da mesma forma, Makadok (2001), que também define capacidades dinâmicas, enquadrado na seção de artigos que definem capacidades dinâmicas, apresenta 9 hipóteses para serem testadas, teve também seu enquadramento nesta seção do artigo.

Autores	Linha propositiva	Conclusão
Mary I. Benner e Michael L. Tushman (2003)	<p>• Gerenciamento de processos e inovação: Aumento nas práticas de gestão de processos → promovem inovação incremental. → promovem inovação para conjunto de clientes existentes. → diminuem a arquitetura de inovação. → reduzem a inovação radical. → diminuem a inovação para novos conjuntos de clientes. → melhorarão o desempenho em épocas de mudanças tecnológicas incrementais. → acelerarão a capacidade de resposta organizacional durante épocas de mudanças tecnológicas incrementais. → diminuirão o desempenho em épocas de fermentação tecnológica. → retardarão a capacidade de resposta organizacional em tempos de fermentação tecnológica.</p> <p>• Ambidestria: No contexto de organizações ambidestras, aumentos nas práticas de gerenciamento de processos: → aumentam a inovação exploratória(<i>exploration</i>), mas não diminuem a inovação exploradora(<i>exploitation</i>). → aumentarão a capacidade de resposta e o desempenho durante períodos de mudança tecnológica incremental, mas não terão efeito sobre a capacidade de resposta e o desempenho em períodos de fermentação tecnológica.</p>	<p>• Formas organizacionais ambidestras reconciliam as duas exigências, construindo internamente estruturas contrastantes que retêm o benefício da experimentação(<i>exploration</i>), ao mesmo tempo os benefícios da exploração(<i>exploitation</i>).</p> <p>• Para impulsionar a inovação, essas unidades fortemente acopladas, mas fracamente acopladas umas às outras, devem ser estrategicamente integradas pela equipe sênior.</p>
J. Alberto Aragón-Correa, Sanjav Sharma (2003)	<p>• Estratégia Ambiental: Incertezas do estado percebido no ambiente geral de negócios e estratégia ambiental proativa: → aumenta a probabilidade de usar capacidades e recursos. → fortalece a associação entre estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva. Incertezas do efeito organizacional percebido no ambiente geral</p>	<p>O artigo enfatiza a importância do ambiente geral de negócios em gerar a capacidade dinâmica de uma estratégia ambiental proativa e seu papel moderador na geração de vantagem competitiva de tal estratégia.</p>

	<p>de negócios e estratégia ambiental proativa: → diminui a probabilidade de usar capacidades e recursos. → enfraquece a associação entre estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva. Incerteza da resposta de decisão percebida no ambiente geral de negócios e estratégia ambiental proativa: → diminui a probabilidade de usar capacidades e recursos. → enfraquece a associação entre estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva. Complexidade percebida do ambiente geral de negócios e estratégia ambiental proativa: → diminui a probabilidade de usar capacidades e recursos. → fortalece a associação entre estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva. Munificência (baixa hostilidade) no ambiente geral de negócios e estratégia ambiental proativa: → aumenta a probabilidade de usar capacidades e recursos. → enfraquece a associação entre estratégia ambiental proativa e vantagem competitiva.</p>	
<p>Maureen Bivier & Russel W. Coff)2003)</p>	<p>• Capital social: → é uma condição necessária (embora não suficiente) para a existência de uma capacidade dinâmica. → subjacente à capacidade dinâmica de uma empresa permite que as partes interessadas internas gerem e apropriem renda adequadamente. → permite que os atores que ocupam espaços estruturais e posições altamente centrais gerem e se apropriem de renda em uma empresa com capacidade dinâmica. • Alta ambiguidade causal: → incentiva uma ampla gama de atores a reivindicar renda devido a um viés egoísta. → o capital social é o principal meio de estabelecer a credibilidade das reivindicações devido à racionalidade limitada dos gerentes e à falta de evidências claras que confirmem ou contestem as reivindicações.</p>	<p>O artigo ressalta que pesquisas devem combinar vantagem competitiva e a visão das partes interessadas na geração de rendas. Pesquisas futuras devem explorar outras teorias de geração de rendas em contextos específicos, para prever padrões de apropriação de renda.</p>
<p>Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidson (2006)</p>	<p>• Capacidades substantivas, capacidades dinâmicas e aprendizado: → fortalecem com o uso. → o uso repetido de capacidades substantivas sem mudanças torna mais difíceis as mudanças de capacidade no futuro. → a aplicação repetida de capacidades dinâmicas e capacidades substantivas aumenta os custos de utilização de capacidade substantiva, mas diminui os custos da futura utilização de capacidade dinâmica. → a falta de sucesso com os recursos substantivos atuais aumenta o desenvolvimento e uso de recursos dinâmicos. → A quantidade e a velocidade da mudança nas capacidades substantivas, é maior por tentativa e erro e improvisação do que pelos processos de experimentação. → O ganho potencial de capacidades dinâmicas (através de capacidades substantivas e conhecimento organizacional) é maior em ambientes dinâmicos. → A relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é medida pela qualidade (resultante) das capacidades substantivas. → O efeito das capacidades substantivas (e, indiretamente, capacidades dinâmicas) sobre o desempenho é moderado pelo conhecimento organizacional, de tal forma que o baixo conhecimento organizacional aumenta as perdas e o alto conhecimento aumenta os ganhos. • Capacidades dinâmicas: → Habilidades de integração aumentam o desenvolvimento e o uso de capacidades dinâmicas. → Mudanças ambientais maiores ou contínuas aumentam o desenvolvimento e o uso de capacidades dinâmicas. → A improvisação se torna uma escolha cada vez menor para o desenvolvimento e o uso de recursos dinâmicos com a idade das empresas. → O aprendizado por tentativa e erro se torna, em primeiro lugar, uma escolha cada vez maior e em seguida, menos provável para o desenvolvimento e o uso de recursos dinâmicos, conforme a idade</p>	<p>O desafio para as empresas independentemente da idade, é criar uma sistemática para atualizar e revisar suas capacidades substantivas, através de mecanismos de aprendizagem.</p>

	<p>das empresas. → A experimentação se torna uma opção cada vez mais provável para desenvolver e usar capacidades dinâmicas com a idade das empresas. → A imitação para desenvolver e usar capacidades dinâmicas não está relacionada com a idade das empresas.</p>	
<p>Violina P. Rindova, Suresh Kotha (2001)</p>	<p>• Condições de mercado: → Quanto mais rapidamente as condições de mercado e da concorrência mudarem, mais provável é que uma empresa se apoie em melhorias contínuas para regenerar sua vantagem competitiva. • Aprendizado: → Capacidades dinâmicas dependem de processos emergentes de aprendizado e princípios organizacionais simples, gerados na evolução da forma organizacional de uma empresa e apoiados por sua alta administração. • Transformação contínua: → Quanto maiores as capacidades dinâmicas de uma empresa, mais efetivamente ela pode se envolver em transformação contínua. → Transformação contínua leva à migração competitiva, o que contribui para a transitoriedade da vantagem competitiva e para um ambiente hipercompetitivo. • Flexibilidade estratégica: → A flexibilidade estratégica de uma empresa aumenta com a evolução de sua forma se a evolução da forma levar a (a) novos usos dos recursos existentes, e/ou; (b) sobreposição de recursos, o que torna seu estoque global de ativos mais flexível. → Quanto maior a flexibilidade estratégica de uma empresa, mais eficazmente ela pode se envolver em transformação contínua.</p>	<p>Neste artigo, contribuimos para um corpo crescente de pesquisas destinadas a esclarecer os determinantes da capacidade das organizações de se adaptar e ganhar vantagem competitiva em ambientes hipercompetitivos de alta velocidade, propondo o constructo de transformação (<i>morphing</i>) contínua e suas ligações com capacidades dinâmicas, flexibilidade estratégica e vantagem competitiva.</p>
<p>Christoph Zott (2002)</p>	<p>• Cronologia(<i>timing</i>): → O <i>timing</i> diferencial da implantação de recursos promove o surgimento do desempenho diferenciado da indústria. • Custos: → Custos diferenciais, associados à implantação de recursos, favorecem o surgimento de desempenho diferenciado da indústria. → Custos associados à implantação de recursos fomentam o surgimento, bem como a sustentabilidade de longo prazo diferenciado da empresa (efeito de custo). (<u>Esta proposta foi refinada após a simulação em computador</u>). • Aprendizado: → Aprender a implantar recursos, direta e indiretamente, promove o surgimento de um desempenho diferenciado de empresas. → Aprender a implantar recursos, direta e indiretamente, promove o surgimento de um desempenho diferenciado de empresas, mas não desencadeia o fenômeno. → Aprender a implantar recursos afeta indiretamente a sustentabilidade a longo prazo do desempenho diferencial de uma empresa, determinando a magnitude do efeito de custo. (<u>Esta proposta foi refinada após a simulação em computador</u>).</p>	<p>O artigo, para explicar o desempenho diferencial entre empresas, identifica três características do processo e que são atributos das capacidades dinâmicas: 1. Tempo de implantação (<i>timing</i>) para efetuar as mudanças adaptativas, via imitação e experimentação; 2. Custo e 3. Aprendizagem.</p>
<p>Maurizio Zollo, Sidney G. Winter (2002)</p>	<p>Proposição: • Aprendizado: As capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades de articulação e acumulação do conhecimento. Hipóteses: 1. Embora a frequência das experiências, maior a probabilidade de que mecanismos explícitos de articulação e codificação apresentem maior eficácia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, em comparação com o acúmulo tácito de experiências passadas. 2. Quanto maior a heterogeneidade das experiências de tarefas, maior a probabilidade de que mecanismos explícitos de articulação e codificação inibam uma eficácia mais forte no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, em comparação com o acúmulo tácito. 3. Quanto maior o grau de ambiguidade causal entre as ações e os resultados de desempenho da tarefa, maior a probabilidade de que mecanismos explícitos de articulação e codificação apresentem maior eficácia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, em comparação com o acúmulo tácito de experiências passadas.</p>	<p>A estrutura apresentada neste artigo – particularmente o ciclo de evolução do conhecimento e as relações entre aprendizagem, capacidades dinâmicas e rotinas operacionais – constitui, acreditamos, uma clarificação significativa da estrutura dos fenômenos. Essa investigação, no entanto, ainda está em sua infância.</p>

<p>Richard Makadok (2001)</p>	<p>Hipóteses:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quanto maior a vantagem de escolha de recursos de uma empresa, maior o lucro esperado. 2. Quanto maior a vantagem de capacidade de uma empresa, maior o lucro esperado. 3. O valor de uma vantagem de escolha de recursos é maior quando as empresas que competem para comprar o recurso em questão estão próximas umas das outras em sua avaliação ex ante esperada do mesmo. 4. O valor da vantagem de capacidade de uma empresa é aumentado por qualquer coisa que aumente a sua probabilidade de adquirir recursos. 5a. Se uma empresa não possui a mais alta avaliação ex ante esperada para um recurso, sua capacidade de coleta de recursos e seus recursos para implementar o recurso são complementos. 5b. Se uma empresa possui o valor esperado ex ante mais alto para um recurso, sua capacidade de coleta de recursos e seus recursos para implementar o recurso são substitutos. 6. O valor de aumentar a vantagem de capacidade de uma empresa é uma função crescente de sua vantagem de capacidade atual. 7a. Se uma empresa não tiver o maior valor ex ante esperado para um recurso, o aumento na variabilidade do valor do recurso elevará o valor de melhoria da capacidade da empresa. 7b. Se uma empresa tiver o maior valor ex ante esperado para um recurso, o aumento na variabilidade do valor do recurso reduzirá o valor de melhorar a capacidade da empresa. 	<p>O principal objetivo deste artigo foi examinar a natureza da interação entre as duas principais formas de atividade de geração de renda gerencial que foram identificadas na literatura de estratégia, ou seja, coleta de recursos e construção de capacidades. Apesar de suas limitações, o modelo atual oferece informações interessantes sobre o funcionamento interno do processo de criação de rendas. A capacidade de selecionar recursos é mais valiosa no que diz respeito aos recursos para os quais as empresas estão próximas umas das outras em seus valores esperados ex ante.</p>
-------------------------------	---	--

Quadro nº 6: Proposições por artigos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As linhas de proposição apresentadas pelos artigos, de forma diferente dos artigos teóricos, caminham no sentido de estreitar o campo da pesquisa em Capacidades dinâmicas, oferecendo a pesquisadores interessados, questões que possam vir a ser testadas de forma empírica. Esse estreitamento da teoria, encontramos no artigo de Benner e Tushman (2003), que trabalham com o constructo de inovação e dentro desse constructo, dois conceitos são abordados, que são: gerenciamento de processos de inovação e **ambidestria**, explorando os conceitos de *exploration* e *exploitation* que promovem e aumentam as capacidades dinâmicas, através da exploração de atividades interna e externamente, afirmando os autores que empresas inovativas constroem estruturas que conseguem explorar a ambidestria. Nesse mesmo sentido, ou seja, utilizando a aplicação do framework de Capacidades dinâmicas, o artigo de Aragón-Correa e Sharma (2003), trabalham na construção de um constructo e proposições para a questão ambiental, ambiente de negócios percebido, e capacidades dinâmicas, afirmando Aragón-Correa e Sharma (2003) o papel do ambiente geral de negócios em gerar a capacidade dinâmica de uma estratégia ambiental proativa e seu papel moderador na geração de vantagem competitiva de tal estratégia, e para tanto, oferecem proposições que podem ser transformadas em hipóteses e testadas. Outro artigo propositivo que segue nesta mesma direção, trabalhando com a capacidade dos atores centrais em gerar capacidades dinâmicas e sua capacidade de se apropriar das rendas oriundas dessas capacidades, constrói um constructo abrangendo os conceitos de capital social e

ambiguidade causal (BIVIER & COFF,2003). Zahra et al (2003), trabalham com conceitos de capacidades dinâmicas, substantivas e **aprendizado**, afirmando em sua conclusão que o desafio para as empresas, independentemente de sua idade, devem criar mecanismos que promovam a renovação contínua de suas capacidades substantivas, através de mecanismos de aprendizagem.

Rindova e Kotha (2001), desenvolvem o constructo de *morphing* (transformação) contínuo, onde as condições de mercado, o **aprendizado**, a flexibilidade estratégica, bem como a transformação contínua, são os determinantes para se entender como empresas podem ter desempenho diferentes e Zott (2002), no sentido de também entender diferenças de desempenho entre empresas, oferece três proposições que podem explicar essa diferença, o *timing*, custo e aprendizado, que são atributos das capacidades dinâmicas e podem oferecer tal explicação. Zollo e Winter (2002) trabalham com um constructo de **aprendizado**, e nas proposições/hipóteses que oferecem para pesquisa, afirmam que as capacidades dinâmicas emergem da evolução dos processos de acumulação de experiência articuladas, que modificam rotinas, conseqüentemente acumulando conhecimento, hipotetizando que a frequência, a heterogeneidade das experiências, bem como a ambiguidade causal, apresenta maior eficácia no desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Makadok (2001), trabalha com o conceito de recurso e valor para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, afirmando que a capacidade de selecionar recursos é mais valiosa no que diz respeito aos recursos para os quais as empresas estão próximas umas das outras em seus valores esperados *ex ante*.

Olhando para o conjunto de textos até aqui, ou seja, os formadores de definição, os teóricos e os propositivos, alguns elementos das capacidades dinâmicas tomam forma, ou seja, nos artigos teóricos apareceram os conceitos de empreendedorismo, aprendizado, ambiguidade causal e ambidestria, que nos artigos propositivos também aparecem, criando o corpo dos elementos vão formar as partes constitutivas das capacidades dinâmicas. Dessa forma, o *framework* que estamos desenvolvendo se apresenta da seguinte forma:

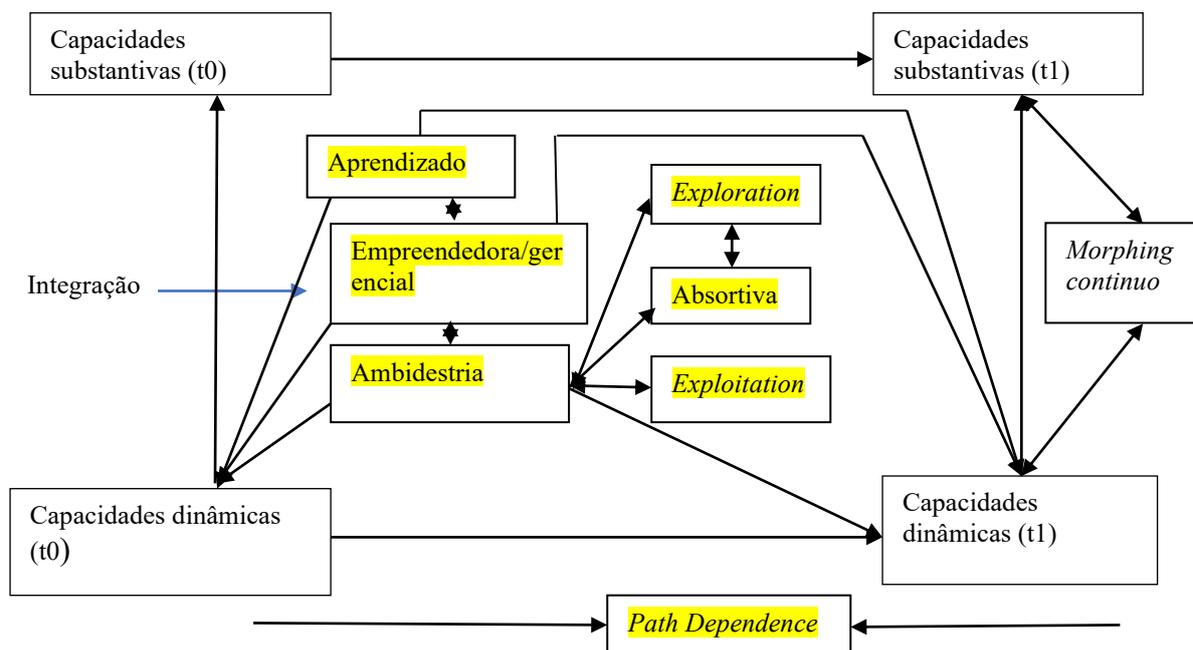


Figura nº 5: Framework em desenvolvimento - 3

Fonte: Capacidades dinâmicas, baseado em Zahra (2006), alterado pelo autor.

2.2.1.2.4 Artigos Qualitativos

Artigo	Ano	Autor(es)	Revista	Citações
The dynamics of product innovation and firm competences	2002	Erwin Danneels	Strategic Management Journal	939
Continuous "Morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function	2001	Violina P.Rindova, Suresh Kotha	Academy of Management Journal	378
Architectural Innovation and Modular Corporate Forms	2001	D.Charles Galunc, Kathleen M. Eisenhardt	Academy of Management Journal	327
Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers	1997	Jane E. Dutton, Susan J.Ashford, Regina M. O`neill, Erika Hayes, Elizabeth E.Werba	Strategic Management Journal	267
Artigo	The dynamics of product innovation and firm competences			
Autor(es)	Erwin Danneels (2002)			
Pesquisa	Entrevista, observações e documentos de cinco firmas de alta tecnologia, que produzem negócios para outros negócios, variadas em termos de idade, tamanho e nível de diversificação. Método de casa estendido. Construto de pesquisa: 1. Cliente competência: capacidade de servir certos clientes; 2. Competência tecnológica: capacidade de fazer um determinado produto; 3. Exploitation: capacidade de desenvolvimento de produto baseado em recursos existentes; 4. Exploration: capacidade de desenvolvimento de produtos que requerem novos recursos; 5. De/Re-linking (desacoplamento): capacidade de reconexão de um produto com a competência que incorpora; 6. Path Dependence (dependência de caminho): estoque futuro dos recursos é construído por estoque de recursos existentes; 7. Competência de mercado: capacidade de desenvolver novo cliente com novas competências; 8. P&D competência: capacidade para desenvolver competência tecnológicas.			
Conclusão	Mudanças ambientais fazem competências adquiridas anteriormente se tornarem obsoletas, e exigem a construção de novas competências, ou seja, as competências tem que ser continuamente renovadas em face da			

	mudança. Inovação do produto é uma avenida potencial para tal renovação. A presença de competências de segunda ordem pode explicar o relativo sucesso de firmas em face da mudança ambiental.
Artigo	Contínuos “Morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function
Autor(es)	Violina P. Rindova , Suresh Kotha (2001)
Pesquisa	Dados: qualitativos, através de diversas fontes de consultas, incluindo as próprias empresas, o que permitiu triangulação dos dados. Análise: construção de histórias de cada caso, com o objetivo de identificar impulsos estratégicos, das empresas Yahoo! e Excite. Codificação axial, procedimento para construir conexões entre categorias.
Conclusão	Neste artigo, contribuimos para um corpo crescente de pesquisas destinadas a esclarecer os determinantes da capacidade das organizações de se adaptar e ganhar vantagem competitiva em ambientes hipercompetitivos de alta velocidade, propondo o constructo de <i>morphing</i> contínuo e suas ligações com capacidades dinâmicas, flexibilidade estratégica e vantagem competitiva. Uma implicação importante de nossa estrutura é a ideia de que a vantagem competitiva está associada a um processo de renovação contínua. Em ambientes hipercompetitivos, o conteúdo da estratégia, que está selecionando posições de mercado e recursos, muda tão frequentemente que o desempenho de longo prazo de uma empresa é mais provável refletir a eficácia do processo de seleção do que a capacidade da empresa em alcançar e proteger posições específicas da indústria. Diversos autores sugeriram que formas organizacionais orgânicas ou descentralizadas sustentam a flexibilidade e as capacidades dinâmicas e nosso estudo é um dos primeiros a explorar o relacionamento diretamente e sugerir proposições para pesquisas futuras.
Artigo	Architectural Innovation and Modular Corporate Forms
Autor(es)	D. Charles Galunic and Kathleen M. Eisenhardt (2001)
Pesquisa	Grande e multibusiness empresa que compete em uma variedade de tecnologias (computação, eletrônica e telecomunicações) e se engaja em frequentes recombinações de recursos entre suas divisões. O artigo é o resultado de um campo de estudo de 18 meses, das mudanças em 10 divisões, 8 nacionais e 2 estrangeiras, de uma corporação com sede nos EUA. Pesquisa indutiva, onde os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários, observações e arquivos da empresa. A principal fonte foi entrevista individuais semiestruturadas, com 86 informantes, com entrevistas em torno de 90 minutos, embora algumas tenham durado várias horas.
Conclusão	Em conjunto, essas quatro características sugerem o esboço de uma teoria da forma organizacional adaptativa que denominados “comunidade dinâmica”. As corporações com este formato são dinâmicas, pois envolvem divisões diversas e quase independentes, cujos estatutos e capacidades são frequentemente combinados para criar novos ativos produtivos no contexto de mercados em mudança e divisões em coevolução. São comunidades em que suas capacidades dinâmicas são guiadas por regras sociais e econômicas. Embora os executivos corporativos influenciem fortemente a arquitetura da comunidade dinâmica, as ações das divisões não exibem design ou controle central, mas comportamento descentralizado e auto organizado.
Artigo	Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers
Autor(es)	Jane E. Dutton, Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, Erika Hayes, and Elizabeth E. Wierba (1997)
Pesquisa	Dois estudos exploratórios. Empresa regional de telecomunicações no Centro-Oeste americano. Estudo 1: A amostra foi composta por 30 gerentes de nível médio selecionados de uma população de 187. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente durante o ano de 1992, com duração média de 30 minutos a uma hora. Perguntas: “como eles poderiam tentar vender uma questão hipotética”; sobre a venda de emissões em geral na empresa. Especificamente, nós solicitamos aos informantes que descrevessem suas percepções das características da organização atual, se o ambiente era favorável às questões de vendas, gestão do topo e características que foram desfavoráveis; sobre as características gerais do contexto da organização. Construiu-se categorias indutivas de código lendo as entrevistas em exaustão. As características foram consideradas apenas se pelo menos 8 entrevistados os mencionaram. O contexto organizacional, alta gerência, ambiente e cultura foram vistos como influências contextuais favoráveis e desfavoráveis. Estudo 2: É uma avaliação sistemática dos fatores que podem contribuir para a emissão ou não de venda de ideias, ou seja, o nível de risco percebido para a imagem. O estudo 2 foi baseado em uma amostra extensa do mesmo grupo de gerentes de nível médio. Questionário para toda a população de 187 gerentes de nível médio. Recebeu-se 118 respostas (63%), 29 mulheres e 86 homens. Questionário com 30 perguntas para avaliar como várias condições e fatores afetaram a quantidade de risco de imagem que um gerente associado à venda de um problema para a administração superior, com base em Dutton & Ashford (1993), a essas foram, foram adicionados três grupos de itens, em função do levantamento do estudo 1; 1. Itens que descrevem um problema em tentativas anteriores de venda de ideias; 2. Itens que capturam o nível de evidência que um vendedor teve ao colocar uma ideia, e; 3. Viabilidade política do contexto para venda de ideias, todos os itens indicados numa escala de 1 a 7. As perguntas tinham o seguinte tronco: “Em termos de potencial perda de imagem na (empresa), quão arriscado seria você tentar vender uma ideia para a alta gerência quando Para entender os fatores associados com risco de perda de imagem, realizou-se uma pesquisa fatorial em todos os 30 itens.
Conclusão	Nosso estudo sugere que os gerentes são conscientes das conformidades normativas, evidenciada por sentir que vender sem uma solução, dados ou apoio da cadeia de comando cria imagem de risco. Segundo nossos resultados, o contexto relacional dos possíveis vendedores afeta o início da venda de ideias. Podemos supor que um sinal importante é o julgamento de que a alta gerência está disposta a ouvir.

Quadro nº 7: Artigos qualitativos

Fonte: Elaboração própria

Autores	Descobertas
Erwin Danneels (2002)	Este estudo distingue três tipos de competências. De primeira ordem: clientes e competência tecnológica e competências integradoras (capacidade de combinar as competências de primeira ordem), e competências de segunda ordem (capacidade de construir novas competências de primeira ordem). Este estudo examinou como o desenvolvimento de novos produtos pode servir como um veículo para a renovação organizacional. Argumentamos que as atividades de inovação de produtos, não só desenham, mas também servem para desenvolver competências, e assim, contribuir para a sua renovação ao longo do tempo.
Violina P. Rindova, Suresh Kotha (2001)	As evidências apresentadas demonstram que a Yahoo! e a Excite repetidamente mudaram sua função e forma para responder à mudança do mercado e às condições competitivas. Eles redefiniram continuamente o que eram e o que ofereciam, envolvendo-se assim em um processo que rotulamos de ' <i>morphing</i> ' (transformação) contínuo'.
D. Charles Galunic and Kathleen M. Eisenhardt (2001)	Nossas descobertas sugerem que a mudança de estatuto (ou mais amplamente, inovação arquitetônica) ocorre dentro de uma forma organizacional que denominamos comunidade dinâmica. Definimos essas comunidades pelas seguintes características. 1. Uma estrutura corporativa que exhibe modularidade, mas também exibe relação; 2. Uma cultura corporativa que combina mercados internos competitivo com cooperativos; 3. Recursos dinâmicos guiados por regras simples que incorporam lógicas econômicas e sociais, e; 4. Líderes atuando como empreendedores e servindo como arquitetos do contexto divisional e guardiões da cultura. Recursos dinâmicos são os meios pelos quais as estruturas modulares são reconfiguradas para produzir novos ativos produtivos. Regras simples, informadas por lógicas econômicas e sociais contrastantes, moldam essas capacidades.
Jane E. Dutton, Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, Erika Hayes, and Elizabeth E. Wierba (1997)	Os resultados desses estudos exploratórios oferecem um rico retrato de como os gerentes de nível médio leem o contexto antes de iniciar a venda de ideias e como esses mesmos gerentes pensam em fatores relacionados ao risco de imagem. No estudo 1, as descobertas são sugestivas de um processo de avaliação bastante geral que os gerentes podem usar para julgar se o contexto favorece ou desfavorece a venda de ideias. Esse achado sugere que indivíduos podem avaliar situações organizacionais usando amplas categorizações de 'favorável ou desfavorável', de maneira semelhante como avaliar situações de estresse, interpretar concorrentes ou entender questões estratégicas. Os gerentes prestaram atenção às mudanças que ocorrem dentro e fora da organização como pistas para a conveniência de emitir ideias. Uma segunda conclusão deste estudo é o gerente a respeito das mudanças no contexto podem ser tão importantes quanto o nível dessas condições para estimular a venda de ideias.

Quadro nº 8: Resultados das pesquisas qualitativas

Fonte: Elaboração própria.

Danneels (2002) descobre em sua pesquisa que mudanças ambientais fazem competências adquiridas anteriormente se tornarem obsoletas, e exigem a construção de novas competências, ou seja, as competências tem que ser continuamente renovadas em face da mudança, confirmando o conceito de capacidades dinâmicas, sendo a inovação uma avenida potencial para tal renovação. A renovação contínua das competências e consequentemente das capacidades, criando as de segunda ordem, pode estar na origem da explicação do relativo sucesso de firmas em face da mudança ambiental, que está de acordo com Zahra (2006), atuando diretamente nas capacidades substantivas, também estando de acordo com Rindova e Kotha (2001), que descobrem que a vantagem competitiva está associada a um processo de renovação contínua, e que a explicação para o sucesso diferente entre empresas está na capacidade das organizações se adaptarem, transformando-se continuamente. Através dessas descobertas, os autores propõem o constructo de *morphing* (transformação) contínuo e que em ambientes hipercompetitivos, o conteúdo da estratégia é mais provável a eficácia do processo de transformação contínua, do que a capacidade da empresa em alcançar e proteger posições de mercado,

específicas da indústria, o que explicaria as diferenças entre firmas. Para Rindova e Kotha (2001), que seguem a premissa de outros pesquisadores, formas organizacionais orgânicas ou descentralizadas sustentam a flexibilidade e as capacidades dinâmicas, e este estudo é um dos primeiros a explorar esse relacionamento, caminhando diretamente para o conceito de ambidextria (*exploration e exploitation*) Benner e Tushman (2003), Danneels (2002). Esse artigo, completa o artigo de Daneels (2002), no sentido de transformação contínua atuar sobre as capacidades de nível zero, transformando-as em competências de segunda ordem, num processo dinâmico de transformação.

Galunic e Eisenhardt (2001), em sua pesquisa relatam a forma organizacional da ambidextria e afirmam que quatro características sugerem o esboço de uma teoria da forma organizacional adaptativa, que os autores denominam de “comunidade dinâmica” (Galunic e Eisenhardt,2001), concluindo que as organizações com esse formato, são dinâmicas, e que suas capacidades dinâmicas são guiadas por regras sociais e econômicas, e embora os executivos influenciem fortemente a arquitetura dessa comunidade, as ações desencadeadas pelas divisões não exibem design ou controle central, mas um comportamento descentralizado e auto organizado.

Dutton et al (1997), realizam sua pesquisa junto a gerentes e como esses gerentes ‘vendem’ ideias aos seus superiores e os resultados dos estudos exploratórios, sugerem que os gerentes de nível médio leem o contexto antes de oferecerem sugestões aos superiores, bem como o efeito dessas sugestões em suas imagens. O achado da pesquisa sugere que os gerentes avaliam situações organizacionais como favoráveis ou desfavoráveis para a emissão de ideias, semelhante aos mecanismos utilizados para avaliar situações de estresse, interpretar concorrentes. Os gerentes prestam atenção ao que ocorre dentro e fora da organização, para verificar a conveniência ou não da emissão de ideias. Outra descoberta dos autores, sugere mudanças no contexto que podem ser tão importantes quanto o nível das condições para a emissão. Os resultados da pesquisa sugerem ainda que os gerentes estão cientes que a venda sem propostas de soluções, dados ou ainda apoio da cadeia de comando, cria imagem de risco. O contexto relacional dos gerentes de nível médio, afeta o início da venda, supondo Dutton et al (1997), que o julgamento de que a alta gerência está disposta a ouvir é importante para a emissão.

Os artigos qualitativos aqui apresentados, oferecem substância ao *framework* aqui desenvolvido, pois nas pesquisas encontram elementos que comprovam: *path dependence* (DANNEELS,2002), onde o estoque de recursos existentes determina o estoque de recursos futuro. Rindova e Kotha (2001) ao sugerir o constructo de *morphing* contínuo, reforça o conceito de aprendizado, e a capacidade empreendedora dos gerentes,

proporcionando as condições para a transformação contínua. Todos os elementos do *framework* se ligam, pois um exerce influência sobre o outro, criando as condições para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas.

2.2.1.2.5 Artigos Quantitativos

Artigo	Ano	Autor(es)	Revista	Citações
Know-How and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D.	1997	Constance E. Helfat	Strategic Management Journal	538
Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study	2003	Christoph Zott	Strategic Management Journal	494
Building Firm Capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success	2007	Prashant Kale, Harbir Singh	Strategic Management Journal	441
Absorptive Capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes (*)	2009	Ulrich Lichtenthaler	Academy of Management Journal	402
Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pays	2001	Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders	Academy of Management Journal	391
Marketing and technology resource complementary: a analysis of their interaction effect in two environmental contexts	2005	Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich	Strategic Management Journal	361
Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm- and Network-Level Effects	2007	Frank T. Rothaermel, Andrew M. Hess	Organization Science	345
Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms	2009	Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tempelaar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda	Organization Science	326
Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity	2009	Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre	Organization Science	295
Alliance type, alliance experience and alliance management in high-technology ventures	2006	Frank T. Rothaermel, David L. Deeds	Journal of Business Venturing	288
Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms	2000	David L. Deeds, Dona DeCarolis, Joseph Coombs	Journal of Business Venturing	285
Artigo	Know-How and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D.			
Autor(es)	Constance E. Helfat (1997)			
Pesquisa	Investigação empírica da atividade de P&D na indústria de petróleo dos EUA, abrangendo o período de 1976-1981, com 26 das principais empresas petrolíferas. Regressão: SAS versão 5. Variável dependente: quantidade de atividade de P&D.			
Conclusão	Durante um período de tempo único na indústria petrolífera, a análise sugere que, como as empresas aumentaram os gastos com P&D de conversão de carvão em resposta ao aumento dos preços do petróleo, elas podem ter se beneficiado do refinanciamento do conhecimento baseado em P&D e da exploração de ativos complementares de carvão.			
Artigo	Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study			
Autor(es)	Christoph Zott (2002)			
Pesquisa	Simulação computacional.			

Descobertas	Em um determinado ponto no tempo t, o processo pelo qual uma empresa determina os valores de suas variáveis de decisão (ou seja, quantidade de saída, taxa de inovação do produto e taxa de inovação do processo), compreende três estágios: 1. Varição , a empresa gera um número de alternativas hipotéticas. Para cada variável de decisão, a empresa pode experimentá-la ou imitar um rival, ou deixar um valor anterior no lugar, através da imitação ou experimentação. 2. Seleção , a empresa avalia cada vetor alternativo de variáveis geradas no estágio anterior e seleciona aquela que promete a mais alta melhora no desempenho. 3. Retenção , a empresa decide se deve ou não reter e implementar a solução alternativa identificada na etapa anterior. Para explicar o surgimento de padrões diferentes de desempenho entre empresa, o artigo identifica três características do processo evolutivo que são denotadas como atributos de capacidade dinâmica: 1. Tempo de implantação de recursos para efetuar mudanças adaptativas, via imitação e experimentação. 2. Custo. 3. Aprendizagem.
Conclusões	O desenvolvimento da teoria mostrou que, mesmo que as capacidades dinâmicas sejam semelhantes entre empresas, podem surgir diferenças do desempenho entre elas, devido tanto aos custos das capacidades dinâmicas, quanto ao momento diferencial com o qual eles são usados. A presença de custos associados à implantação de recursos imitativos e experimentais em conjunto com o tempo diferencial pode levar ao surgimento de padrões de desempenho diferenciais mais sustentáveis, mesmo entre empresas homogêneas.
Artigo	Building Firm Capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success
Autor(es)	Prashant Kale & Harbir Singh (2007)
Pesquisa	Empresas USA com vendas superiores a US\$ 100 milhões, em 1998, em setores em que as alianças são consideradas parte importante da estratégia da empresa. Amostra 692 empresas, de um total de 932 selecionadas, 175 respondentes (taxa de resposta de 25%). Período de análise: 1994 a 1998. 1ª fase: respondentes em cada empresa usando dois critérios: 1. Familiaridade e prática de gestão de alianças; 2. Capacidade de pessoa em responder o questionário e forma abrangente. Variáveis: articulação, codificação, compartilhamento e internalização, portanto, desenvolveu-se uma escala Likert para medir o desempenho da aliança, usando avaliações gerenciais, baseada em modelos desenvolvidos anteriormente.
Descobertas	De acordo com nossa teoria, o processo de aprendizagem de alianças envolve, articulação, codificação, compartilhamento e internalização do conhecimento da gestão de alianças.
Conclusões	Como consequência, o processo de aprendizagem de alianças tem um relacionamento positivo e significativo com o sucesso geral da aliança das empresas. Nossas descobertas de análise empírica corroboram esse argumento, sugerindo que as empresas com um processo de aprendizado de aliança mais forte para aprender e acumular know-how e as práticas de gestão de alianças tem maior sucesso na aliança. O processo de aprendizagem da aliança parece agir como um dos principais mecanismos pelos quais a função da aliança influencia o sucesso de uma aliança. As empresas que desejam ter capacidade de aliança e um maior sucesso geral da aliança, certamente precisam ter uma função de aliança dedicada para gerenciar suas alianças, mas mais importante, elas precisam ter um forte processo de aprendizagem de alianças para articular, codificar, compartilhar e internalizar o know-how em gestão de alianças, pois isso afeta diretamente a capacidade de alianças das empresas e o sucesso geral da aliança e atua como um dos principais mecanismos pelos quais a função da aliança leva a um maior sucesso da aliança.
Artigo	Absorptive Capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes
Autor(es)	Ulrich Lichtenthaler (2009) (*)
Artigo	Bundling human capital with organizational contexto: The impacto of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay
Autor(es)	Mason A. Carpenter & VM. Gerard Sanders, Hal b. Gregersen (2001)
Pesquisa	Amostra: Stand & Poor's 500 de 1994, 256 empresas cumpriram o critério de definição. 245 respostas completas. Coleta de dados de diversas fontes, sendo todas secundárias. Variáveis independentes, moderadoras e de controle foram medidas em 1993 e variáveis dependentes durante o período de 1994-1996. Desempenho da empresa: medido através do ROA. Variáveis dependentes: medidas financeiras e valor de salário dos CEOs. Modelo de pesquisa: regressão múltipla dos mínimos quadrados ordinários (OLS), para testar as hipóteses 1a a 1c e mínimos quadrados em dois estágios para as hipóteses 2a e 2b.
Conclusões	Fornecendo suporte inicial para nossa teorização baseada em recursos e capacidades dinâmicas, a experiência de designação internacional do CEO mostrou uma relação positiva e consistente com as medidas contáveis e de mercado do desempenho da empresa. Além disso, as relações entre as empresas internacionais, a experiência de atribuição e o desempenho das corporações foram mais fortes quando essa experiência do CEO foi agregada à experiência de atribuição internacional da equipe de gestão de topo e às empresas com posturas estratégias globais expansivas. Uma vez que as corporações com CEOs com experiência internacional tiveram um desempenho melhor do que aquelas sem ela, os CEOs foram evidentemente incapazes de se apropriar de todo o valor acrescentado. No entanto, a relação entre a experiência de atribuição internacional e o salário do CEO foi realmente positiva, mas dependente de ser destacado para corporações com posturas estratégias globais expansivas.
Artigo	Marketing and technology resource complementary: na analysis of their interaction effect in two environmental contexts

Autor(es)	Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich & Roger Calantone (2005)
Pesquisa	JV USA, formadas entre 1990-1997. 971 empresas selecionadas, 466 respostas (48% do total). Os entrevistados: 79 presidentes, 214 VP de MKT ou diretores de MKT, 187 VP de P&D ou manufatura, 61 outros. Os respondentes tinham informações sobre as JV. Indústria: Química e produtos relacionados; equipamentos eletrônicos e elétricos; farmacêutica, drogas e medicamentos; máquinas e equipamentos industriais; equipamentos de telecomunicações; semicondutores e produtos relacionados a computadores; instrumentos e produtos relacionados. Construto relacionado ao MKT e tecnologia, foram elaborados a partir de Day (1994). Variáveis independentes de controle: 1. Crescimento do mercado; 2. Custos relativos; 3. Indústria. Modelo de equação estrutural restrita foi utilizado para testar as hipóteses.
Conclusões	Gerentes e pesquisadores frequentemente deixam de levar em consideração os efeitos de moderação de contextos ambientais, como a turbulência tecnológica como moderador. No geral, para ambientes de alta turbulência tecnológica, nossos resultados mostraram que quanto mais a capacidade de uma área (ou seja, relacionado ao MKT ou à tecnologia), maior o impacto no desempenho de mais uma unidade da outra capacidade. Buscar essas sinergias e extrair rendas sinérgicas, é uma importante preocupação.
Artigo	Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects
Autor(es)	Frank T. Rothaermel, Andrew M. Hess (2007)
Pesquisa	Indústria farmacêutica global. Amostra: 93 empresas, que se concentram na terapêutica humana e fundada antes do surgimento da biotecnologia, em meados dos anos 1970. Identificou-se 12 fusões horizontais entre as empresas farmacêuticas, quando houve fusão, combinou-se os dados anteriores das duas empresas e rastreou-se a entidade combinada. Assim, a amostra final ficou em 81 empresas. Rastreou-se os dados anuais das 81 empresas da amostra. Variável dependente: produção inovadora, medida através de patentes concedidas. Variáveis independentes: 1. Capital humano intelectual e cientistas estrelas (número total de cientistas que publicaram em periódicos acadêmicos (proxy)). Técnica estatística: regressão binomial negativa.
Conclusão	Rejeitamos, portanto, tanto o pressuposto de homogeneidade entre os níveis quanto o pressuposto de independência em relação aos níveis alternativos de análise. Em relação à heterogeneidade entre os níveis de análise, descobrimos que uma quantidade significativa de variação de inovação foi explicada por fatores em nível individual. Descobrimos que o efeito direto positivo do capital humano intelectual no patenteamento pode ser atribuído principalmente aos cientistas não estelares de uma empresa, enquanto os cientistas estelares não exercem uma influência direta significativa. Com relação à interdependência demonstrada em níveis alternativos na análise, descobrimos, em termos gerais, que antecedentes de inovação em nível individual são substitutos de antecedentes de inovação em nível de empresa e de rede e que antecedentes de inovação em nível de empresa e de rede são complementares. Apoiamos a ideia de que aquisições aumentam a produção inovadora, mas não apoiamos a hipótese de que alianças façam o mesmo. Esta pesquisa demonstra que os indivíduos são importantes e que é inadequado investigar a adaptação e a inovação da empresa sem a consideração de seu capital humano intelectual. Nossa pesquisa demonstra que, devido à dependência de caminho e restrições impostas aos recursos financeiros, gerenciais e de pesquisa de uma empresa, uma abordagem em conjunto pode realmente levar a reduções na produção inovadora. Os gerentes que adotarem uma abordagem criteriosa e discriminatória para selecionar mecanismos de inovação terão mais sucesso na construção das capacidades dinâmicas necessárias para inovar continuamente.
Artigo	Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms
Autor(es)	Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tempellar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda (2009)
Pesquisa	Amostra com 4000 empresas, ampla gama de indústrias e restrita a empresa com pelo menos 25 empregados. Dados coletados em dois momentos diferentes, para escapar do viés de um único informante e de método comum, realizadas durante os anos de 2005 e 2006, em duas fases, resultando em 230 pesquisas completas nas duas fases, que representa 50,9% do total da pesquisa respondida. Sendo esta a amostra. Foram pesquisados membros adicionais das empresas. Variável dependente: ambidestria. Técnica estatística: análise fatorial exploratória.
Conclusão	Nosso estudo revela que organizações ambidestras devem projetar e implementar cuidadosamente tipos específicos de mecanismos de integração em diferentes níveis hierárquicos. No nível corporativo, as organizações ambidestras devem incentivar a integração social (informal) entre os membros seniores da equipe. Nos níveis hierárquicos mais baixos, no entanto, as organizações ambidestras devem estabelecer interfaces multifuncionais mais formais que aprofundam os fluxos de conhecimento em unidades diferenciadas, mas retêm os processos contraditórios e a orientação do tempo nas unidades exploratórias e exploradoras.
Artigo	Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity
Autor(es)	Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre (2009)
Pesquisa	Setor manufatureiro dos EUA. Relatório SIC (1999) das empresas de fabricação e extraiu uma amostra aleatória de 1500 empresas. 470 escolhidas, sendo o executivo principal de tecnologia ou equivalente o respondente. 143 pesquisas utilizáveis (30,4% de resposta), 2 descartadas, restando 141(30%). Variável dependente: desempenho da empresa, avaliado sob duas dimensões: inovação e desempenho financeiro (ROE de 2000 a 2003). Patentes: 1679 patentes ou quase 12 patentes por empresa, em média. Variável independente: mix de fornecimento de tecnologia.
Conclusão	Concluímos que as empresas com maiores níveis de capacidade de absorção obtêm benefícios maiores da ambidestria no fornecimento de tecnologia. Isso ocorre porque níveis mais altos de capacidade de absorção

	<p>permitem que essas empresas não apenas atenuem as tensões decorrentes de uma busca simultânea de atividades de exploração (<i>exploitation</i>) e exploratória (<i>exploration</i>) em uma estratégia tecnológica que combina fontes internas e externas, mas também aproveitem as repercussões geradas ao buscar ambidestria.</p> <p>A capacidade de equilibrar efetivamente os dois componentes diferentes da capacidade de absorção permite que a empresa integre diversas fontes de conhecimento. As fortes evidências que apontam os benefícios da ambidestria devem-se provavelmente à capacidade de uma empresa de controlar a tensão resultante do envolvimento em atividades exploratórias (aquisição de novas tecnologias) e atividades exploradoras (fonte de tecnologia conhecida) simultaneamente.</p> <p>Sugerimos que alcançar e manter um mix de suprimento tecnológico interno-externo combinado com uma capacidade de absorção proporcional para obter um desempenho aprimorado pode ser considerado um recurso dinâmico no nível da empresa.</p>
Artigo	Alliance type, alliance experience and alliance management in high-technology ventures
Autor(es)	Frank T. Rothaermel, David I. Deeds (2006)
Pesquisa	<p>Indústria global de biotecnologia, listadas no BioScan de 1997. Amostra de 325 empresas totalmente dedicadas que participaram de 2226 alianças de P&D entre 1973 e 1997. Coletamos dados sobre a atividade de aliança desde o início da biotecnologia comercial.</p> <p>Variável dependente: desenvolvimento de novos produtos. Somente medicamentos que entraram em ensaios clínicos, catalogados como medicamentos em desenvolvimento.</p> <p>O ponto de inflexão representa o nível máximo de uma capacidade e, portanto, é a consequência observável de uma capacidade não observável.</p> <p>Capacidade de gerenciamento de aliança: é avaliada a partir do ponto em que a adição da próxima aliança na margem é prejudicial ao desempenho da empresa.</p>
Conclusão	<p>Nossas descobertas, demonstraram que uma relação invertida em forma de U entre o número de alianças gerenciadas simultaneamente e o desempenho da empresa se mantém, independentemente do tipo de aliança considerado. A descoberta adiciona robustez à noção de que existem retornos decrescentes para altos níveis de atividade de aliança e que esse relacionamento se mantém independentemente do tipo de aliança.</p> <p>Descobrimos que diferentes tipos de alianças impõem demandas diferenciais na capacidade de gerenciamento de alianças do empreendimento de tecnologia, argumentando que suas demandas diferenciais surgem principalmente de dois fatores: a diferença entre o tipo de parceiros e a empresa focal e o tipo de conhecimento transferido através dessas alianças.</p> <p>A idade da empresa não foi significativamente correlacionada com a experiência de aliança, indicando que uma capacidade de aliança não ocorre simplesmente com o envelhecimento, mas com a participação direta da empresa em alianças ao longo do seu ciclo de vida.</p> <p>Em conjunto, os resultados empíricos fornecem algumas evidências de que existe uma capacidade de gerenciamento de alianças e é distribuída de forma heterogênea entre as empresas. Os resultados indicam que as empresas com maior experiência de aliança, alcançaram um nível maior de desenvolvimento de produtos.</p>
Artigo	Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis biotechnology firms of new
Autor(es)	David L. Deeds, Dona DeCarolís, Joseph Coombs(1999)
Pesquisa	<p>225 empresas da indústria de biotecnologia de capital aberto, sendo que a amostra final constituiu em 94 empresas. Os dados usados na análise foram coletados: (1) a perspectiva para cada uma das publicações públicas das empresas da amostra; (2) Ernest&Young relatório sobre o setor de biotecnologia; e (3) índice de citação científica do Institute for Science.</p> <p>Variável dependente: desenvolvimento de novos produtos. Definiu-se o total de produtos como produtos no mercado, mais o número de produtos que a empresa possui em ensaios regulatórios.</p> <p>Dados analisados através da regressão dos mínimos quadrados.</p>
Conclusão	<p>Nossos resultados destacam várias características específicas da empresa que podem aprimorar a capacidade de desenvolvimento de um novo empreendimento: localização geográfica, qualidade da equipe científica, e um CEO com experiência no gerenciamento de desenvolvimento de produtos.</p> <p>Nossos resultados fornecem suporte empírico para a contenção de que há dois benefícios e custos de concentração. As empresas alocadas perto de outras empresas do mesmo setor colherão benefícios de conhecimento, fornecedores especializados e pool de mão de obra, mas nossos resultados também indicam que há um ponto em que há concorrência por recursos dentro de um determinado produto. Tentar discernir esse impacto separado de cada um desses resultados é difícil, mas é claro que a localização geográfica faz uma importante contribuição para o desenvolvimento das capacidades científicas da empresa. No entanto, também parece que um nível alto de concentração pode sobrecarregar os recursos de um ambiente local e diminuir a produtividade do novo processo de desenvolvimento de produtos de uma empresa. A localização geográfica precisa ser uma consideração importante para os gerentes de empresas de pesquisa intensiva.</p> <p>A forte relação positiva entre o desenvolvimento de novos produtos de uma empresa e o número de membros da equipe científica que foram citados fornece fortes evidências de que as capacidades dos membros individuais das empresas de pesquisa se traduzem em novos produtos.</p> <p>Nossos resultados indicam que o julgamento da comunidade científica sobre a qualidade da saída de uma equipe de pesquisa é de aproximadamente um valor aproximado da qualidade das capacidades científicas da empresa comercial, pois é uma das capacidades de uma instituição de pesquisa.</p> <p>Nossos resultados indicam que os gerentes devem incorporar as comunidades científicas aos trabalhos atuais e anteriores dos membros e membros em potencial da equipe científica da empresa em sua avaliação de possíveis membros da equipe, isto é, um grande número de documentos parcialmente citados como melhor indicador das capacidades científicas de uma empresa.</p> <p>Dado as características únicas em nossa amostra, ainda acreditamos que nossos resultados são generalizáveis além do setor de biotecnologia.</p>

Nossos resultados parecem indicar que um local de escolha tem uma concentração significativa de empresas semelhantes, mas ainda não chegou a um ponto em que a concorrência por recursos no ambiente local define as vantagens do local.

Quadro nº 9: Artigos quantitativos

(*) O artigo foi retirado da publicação, razão pela qual não o analisamos.

Fonte: Elaboração própria.

Autores	Hipóteses	Validação
Constance E. Helfat (1997)	<p>Hip. 1a.: As empresas que tinham maiores estoques de conhecimento de P&D de refinamento no passado, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão.</p> <p>Hip. 1b.: As empresas que tinham maiores ativos acumulados, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão.</p> <p>Hip. 1c.: As empresas que tinham maiores estoques de conhecimento de P&D anteriores em outros combustíveis sintéticos, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão.</p> <p>Hip.2.: As empresas que possuíam maiores ativos de carvão acumulados, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão.</p>	<p>Existe suporte para a Hip. 1a.</p> <p>Não existe suporte.</p> <p>Não existe suporte.</p> <p>As regressões mostram um forte significado da variável ativo de carvão na direção sugerida pela Hip. 2.</p>
Prashant Kale & Harbir Singh (2007)	<p>Hip.1.: O processo de aprendizagem de alianças de uma empresa está positivamente ligado ao sucesso geral da aliança.</p> <p>Hip.2a.:A função da aliança está positivamente ligada ao processo de aprendizagem de uma aliança da empresa.</p> <p>Hip.2b.:O processo de aprendizagem da aliança medeia parcialmente a relação entre a função da aliança e o sucesso geral da aliança.</p>	<p>Existe suporte para a Hip. 1.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 2a.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 2b.</p>
Mason A. Carpenter & VM. Gerard Sanders, Hal b. Gregersen (2001)	<p>Hip.1a.: A experiência de atribuição internacional do CEO de uma empresa multinacional dos EUA estará positivamente associada ao desempenho da empresa.</p> <p>Hip.1b.: Quanto maior for o nível da experiência de designação internacional (excluindo a experiência do CEO) da equipe de topo de uma empresa multinacional dos EUA, maior será a associação positiva entre a experiência de designação internacional do CEO e o desempenho da empresa.</p> <p>Hip.1c.: Quanto mais ampla for a postura estratégica global de uma multinacional americana, maior será a associação positiva entre a experiência de designação internacional de seu CEO e o desempenho da corporação.</p> <p>Hip.2a.: A experiência de designação internacional dos CEOs estará positivamente relacionada à sua capacidade de se apropriar de uma parcela do desempenho da empresa, na forma de maior remuneração total, em empresas multinacionais dos EUA.</p> <p>Hip.2b.: Quanto mais extensa for a postura estratégica global de uma multinacional americana, maior será a associação positiva entre a experiência de atribuição internacional do CEO e a remuneração total do CEO.</p>	<p>Existe suporte para a Hip. 1a.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 1b.</p> <p>Existe apoio parcial para a Hip. 1c.</p> <p>Não existe suporte.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 1c.</p>
Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich & Roger Calantone (2005)	<p>Hip.1.: Quanto maiores os recursos relacionados à tecnologia, melhor o desempenho das JV's.</p> <p>Hip.2.: Quanto maiores os recursos relacionados ao Marketing, melhor o desempenho das JV's.</p> <p>Hip.3.: Os recursos relacionados ao Marketing e os relacionados à tecnologia interagirão para afetar positivamente o desempenho das JV's (além dos principais efeitos de cada recurso de desempenho).</p> <p>Hip.4.: A força do relacionamento (isto é, o Beta) entre desempenho relacionados à capacidade tecnológicas é maior (H4alt: mais baixo) em um ambiente caracterizado por alta turbulência tecnológica do que em um ambiente caracterizado por baixa turbulência tecnológica.</p> <p>Hip.5.: A força do relacionamento (isto é, o Beta) entre desempenho relacionados à capacidade de Marketing é menor em um ambiente caracterizado por alta turbulência tecnológica do que em um ambiente caracterizado por baixa turbulência tecnológica.</p> <p>Hip.6.: A relação com o desempenho da JV da interação de recursos relacionados a Marketing e tecnologia é maior em um ambiente tecnologicamente turbulento do que em um ambiente tecnologicamente de baixa turbulência.</p>	<p>Existe suporte para a Hip. 1.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 2.</p> <p>Existe suporte parcial para a Hip. 3.</p> <p>Não existe suporte.</p> <p>Não existe suporte para a Hip.5.</p> <p>A hipótese 6 encontrou apoio para interação do efeito em alta turbulência, que foi</p>

		maior que o de baixa turbulência.
Frank T. Rothaermel, Andrew M. Hess (2007)	<p>Hip.1a.: O produto inovador de uma empresa é uma função positiva de seu capital humano intelectual.</p> <p>Hip.1b.: O resultado inovador de uma empresa é uma função positiva de seus cientistas-estrela, controlando cientistas que não são estrelas.</p> <p>Hip.2.: O produto inovador de uma empresa é uma função positiva de sua capacidade de P&D.</p> <p>Hip.3a.: O resultado inovador de uma empresa é uma função positiva de suas alianças com novos fornecedores de tecnologia.</p> <p>Hip.3b.: O resultado inovador de uma empresa é uma função positiva de suas aquisições de empresas de novas tecnologias.</p> <p>Hip.4.: Antecedentes à inovação localizados nas intersecções entre o nível individual e o nível da empresa (H4a), entre o nível individual e o nível de rede (H4b) e entre o nível da empresa e o nível da rede (H4c) se complementam, de modo que as interações entre positivos são positivas e, assim, aumentam a produção inovadora de uma empresa.</p> <p>Hip.5.: Antecedentes à inovação localizados nas intersecções entre o nível individual e o nível da empresa (H5a), entre o nível individual e o nível de rede (H5b) e entre o nível da empresa e o nível da rede (H5c) substituem um ao outro, de modo que as interações entre os níveis são negativas e, portanto, diminuem a produção inovadora de uma empresa.</p>	<p>Existe suporte para a Hip.1a.</p> <p>Rejeita-se a Hip. 1b.</p> <p>Rejeita-se a Hip. 2.</p> <p>Não existe suporte para a Hip. 3a.</p> <p>Existe suporte para a Hip. 3b.</p> <p>Existe suporte para a Hip.4c.</p> <p>Existe suporte para as hip. 5a. e 5b.</p>
Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tempellar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda (2009)	<p>Hip.1.: As recompensas de contingência da equipe sênior mediam a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria.</p> <p>Hip.2.: A integração social da equipe sênior media a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria.</p> <p>Hip.3.: Interfaces interfuncionais mediam a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria.</p> <p>Hip.4.: A conexão media a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria.</p>	<p>Não existe suporte para a Hip.1.</p> <p>Existe suporte para a Hip.2.</p> <p>Existe suporte para a Hip.3.</p> <p>Não existe suporte para a Hip.4.</p>
Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre (2009)	<p>Hip.1.: Existe uma relação invertida em forma de U entre o mix total de fornecimento de tecnologia de uma empresa (de novas e conhecidas tecnologias e seu desempenho).</p> <p>Hip.1a.: Existe um relacionamento invertido em forma de U entre o mix de fornecimento de tecnologia de uma empresa e seu desempenho.</p> <p>Hip1b.: Existe um relacionamento invertido em forma de U entre o mix de novas tecnologias e o desempenho da empresa.</p> <p>Hip.2.: A capacidade de absorção de uma empresa modera a relação invertida em forma de U entre o mix total de fornecimento de tecnologia da empresa (de novas e conhecidas tecnologias) e o desempenho da empresa de tal maneira que o efeito positivo da ambidestria no fornecimento de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção.</p> <p>Hip.2a.:A capacidade de absorção de uma empresa modera a relação invertida em forma de U entre a combinação de tecnologia conhecida de uma empresa e o desempenho da empresa de tal maneira que o efeito positivo da ambidestria na fonte de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção.</p> <p>Hip.2b.: A capacidade de absorção de uma empresa modera a relação invertida em forma de U entre a combinação de novas tecnologias e o desempenho da empresa de uma maneira que o efeito positivo da ambidestria na fonte de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção.</p>	<p>Existe suporte para a Hip.1.</p> <p>Não existe suporte para a Hip.1a.</p> <p>Não existe suporte para a Hip.1b.</p> <p>Existe suporte para a Hip.2.</p> <p>Rejeita-se a Hip.2a.</p> <p>Existe suporte para a Hip.2b.</p>
Frank T. Rothaermel, David I. Deeds (2006)	<p>Hip.1.: A relação entre o número total de alianças de empreendimentos de alta tecnologia e seu desempenho de novos produtos são invertidos em forma de U (H1). O relacionamento invertido em forma de U é independente do tipo de aliança, ou seja, para upstream(H1A), horizontal(H1B) e a jusante(H1C).</p> <p>Hip.2.: Diferentes tipos de aliança exigem diferentes níveis de uma tecnologia de ponta na capacidade de gerenciamento de alianças do empreendimento, com alianças upstream exigindo maior quantidade, alianças à jusante o mínimo de quantidade e alianças horizontais exigindo uma quantidade moderada.</p> <p>Hip.3.: A experiência de aliança de um empreendimento de alta tecnologia modera o relacionamento entre alianças estratégicas e desenvolvimento de novos produtos de tal maneira que uma empresa experiente é capaz de gerenciar um número maior de alianças.</p>	<p>Existe suporte para as Hip.1a., 1b., 1c.</p> <p>Existe suporte para a Hip.2.</p> <p>Existe suporte para a Hip.3.</p>
David L. Deeds, Dona DeCarolis,	<p>Hip.1.: A concentração das empresas de biotecnologia localizadas na área geográfica da firma terá uma relação positiva com o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa.</p>	<p>Existe suporte para a Hip.1.</p>

Joseph Coombs(1999)	<p>Hip.1A.: Haverá uma relação invertida em forma de U entre a concentração de empresas de biotecnologia localizadas na área geografia de uma empresa e o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa.</p> <p>Hip.2.: A qualidade da equipe de pesquisa da empresa terá uma relação positiva com o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa.</p> <p>Hip.3.: O número total de alianças estratégicas de uma empresa terá uma relação positiva com o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa.</p> <p>Hip.4.: Os recursos de gerenciamento de P&D de uma empresa terão um relacionamento positivo com o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa.</p>	<p>Existe suporte para a Hip.1a.</p> <p>Existe suporte para a Hip.2.</p> <p>Não existe suporte para a Hip.3.</p> <p>Os resultados são mistos, havendo uma relação negativa e pouco significativa entre a produtividade de P&D e a porcentagem de PhD's, no entanto, existe uma relação positiva significativa entre a experiência anterior em gerenciamento de P&D do CEO e a produtividade de P&D da empresa.</p>
Christoph Zott (2002)	<p>Em um determinado ponto no tempo t, o processo pelo qual uma empresa determina os valores de suas variáveis de decisão (ou seja, quantidade de saída, taxa de inovação do produto e taxa de inovação do processo), compreende três estágios: 1. Variação, a empresa gera um número de alternativas hipotéticas. Para cada variável de decisão, a empresa pode experimentá-la ou imitar um rival, ou deixar um valor anterior no lugar, através da imitação ou experimentação. 2. Seleção, a empresa avalia cada vetor alternativo de variáveis geradas no estágio anterior e seleciona aquela que promete a mais alta melhora no desempenho. 3. Retenção, a empresa decide se deve ou não reter e implementar a solução alternativa identificada na etapa anterior.</p> <p>Para explicar o surgimento de padrões diferentes de desempenho entre empresa, o artigo identifica três características do processo evolutivo que são denotadas como atributos de capacidade dinâmica: 1. Tempo de implantação de recursos para efetuar mudanças adaptativas, via imitação e experimentação. 2. Custo. 3. Aprendizagem.</p>	

Quadro nº 10: Artigos quantitativos - hipóteses e validação

Fonte: Elaboração própria.

Assunto	Hipótese validadas	Elo comum
Conhecimento anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que tinham maiores estoques de conhecimento de P&D de refinamento no passado, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão. 	<p>Empresas que possuem maiores estoques de ativos (tangíveis e intangíveis), empreendem grande quantidade de investimentos nesses ativos, o que cria o ciclo das capacidades dinâmicas.</p>
Ativos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas que possuíam maiores ativos de carvão acumulados, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D de gaseificação/liquefação de carvão 	
Aprendizagem	<p>Para explicar o surgimento de padrões diferentes de desempenho entre empresas, três características do processo evolutivo que são denotados como atributos de capacidade dinâmica: 1. Tempo de implantação de recursos para efetuar mudanças adaptativas, via imitação e experimentação. 2. Custo. 3. Aprendizagem.</p>	
Aprendizagem de Alianças	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de aprendizagem de alianças de uma empresa está positivamente ligado ao sucesso geral da aliança. • A função da aliança está positivamente ligada ao processo de aprendizagem de uma aliança da empresa. • O processo de aprendizagem da aliança medeia parcialmente a relação entre a função da aliança e o sucesso geral da aliança. • A relação entre o número total de alianças de empreendimentos de alta tecnologia e seu desempenho de novos produtos são invertidos em forma de U (H1). O relacionamento invertido em forma de U é independente do tipo de aliança, ou seja, a montante (upstream)(H1A), 	<p>Processo de aprendizagem desencadeia a formação das capacidades dinâmicas, nesse caso a formação de alianças, criando uma relação de causa e efeito, ou seja, a aprendizagem de alianças, relaciona-se positivamente com o sucesso das alianças, que por sua vez relaciona-se positivamente com o processo de aprendizagem de alianças.</p> <p>Existe um ponto ótimo na capacidade de gerenciamento de alianças, mediado pela capacidade de gerenciamento de alianças, ou seja, quanto mais a empresa aprende sobre gerenciamento de alianças, mais capacidade de gerenciamento de alianças ela adquire.</p>

	<p>horizontal(H1B) e a jusante (downstream)(H1C).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tipos de aliança exigem diferentes níveis de uma tecnologia de ponta na capacidade de gerenciamento de alianças do empreendimento, com alianças a montante exigindo maior quantidade, alianças à jusante o mínimo de quantidade e alianças horizontais exigindo uma quantidade moderada. • A experiência de aliança de um empreendimento de alta tecnologia modera o relacionamento entre alianças estratégicas e desenvolvimento de novos produtos de tal maneira que uma empresa experiente é capaz de gerenciar um número maior de alianças. 	
Experiência de designação internacional da alta administração e da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • A experiência de atribuição internacional do CEO de uma empresa multinacional dos EUA estará positivamente associada ao desempenho da empresa. • Quanto maior for o nível da experiência de designação internacional (excluindo a experiência do CEO) da equipe de topo de uma empresa multinacional dos EUA, maior será a associação positiva entre experiência de designação internacional do CEO e o desempenho da empresa. • Quanto mais ampla for a postura estratégica global de uma multinacional americana, maior será a associação positiva entre a experiência de designação internacional de seu CEO e o desempenho da corporação. • Quanto mais extensa for a postura estratégica global de uma multinacional americana, maior será a associação positiva entre a experiência de atribuição internacional do CEO e a remuneração total do CEO. 	<p>Quanto mais ampla a postura estratégica internacional de uma empresa, maior será a associação positiva entre a experiência do CEO, da equipe do topo, bem como entre o desempenho da empresa, o desempenho do CEO e sua remuneração.</p> <p>Novamente, a experiência internacional desencadeia um processo de aprendizado organizacional, que desencadeia um processo de aprendizado de atribuição internacional, que desencadeia um processo de aprendizado de postura estratégica internacional, criando as condições para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.</p>
Recursos tecnológicos e de Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maiores os recursos relacionados à tecnologia, melhor o desempenho das JV's. • Quanto maiores os recursos relacionados ao Marketing, melhor o desempenho das JV's. • A relação com o desempenho da Jv da interação de recursos relacionados a Marketing e tecnologia é maior em um ambiente tecnologicamente turbulento do que em um ambiente tecnologicamente de baixa turbulência. 	<p>Quanto mais um ambiente tecnológico é turbulento, maior a interação entre recursos tecnológicos e de marketing. Ao analisar as relações percebe-se que em ambientes de alta turbulência, a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas, torna-se mais oportuna, desencadeando o ciclo das capacidades dinâmicas, através de processos de inovação. O elo comum existente é a capacidade de aprendizado, uma vez que aprendendo a inovar, cria um círculo virtuoso, de investimento, desempenho e novamente mais inovação.</p>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • O produto inovador de uma empresa é uma função positiva de seu capital humano intelectual. • O resultado inovador de uma empresa é uma função positiva de suas aquisições de empresas de novas tecnologias. • Antecedentes à inovação localizados nas intersecções entre o nível individual e o nível da rede se complementam, de modo que as interações entre positivos são positivas e, assim, aumentam a produção inovadora de uma empresa. • Antecedentes à inovação localizados nas intersecções entre o nível individual e o nível da empresa, substituem um ao outro de modo que as interações entre os níveis são negativas e, portanto, diminuem a produção inovadora de uma empresa. • Antecedentes à inovação localizados nas intersecções entre o nível individual e o nível da rede, substituem um ao outro de modo que as interações entre os níveis são negativas e, portanto, diminuem a produção inovadora de uma empresa. 	<p>A inovação é fruto da capacidade de seu capital humano e das interações que este capital humano faz com o conjunto da rede da empresa.</p> <p>As empresas buscam conhecimento fora dos seus limites, através da exploração (<i>exploration</i>) de oportunidades, confirmando o conceito de ambidestria.</p>
Ambidestria	<ul style="list-style-type: none"> • A integração da equipe sênior media a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria. • Interfaces interfuncionais mediam a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria. • Existe uma relação invertida em forma de U entre o mix total de fornecimento de tecnologia de uma empresa (de novas e conhecidas tecnologias e seu desempenho). • A capacidade de absorção de uma empresa modera a relação invertida em forma de U entre o mix total de fornecimento de tecnologia da empresa (de novas e 	<p>Existe significância estatística em ambidestria, que é o conceito da capacidade de absorção (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>), mediadas pela equipe sênior, e diferenciação estrutural, confirmadas pelo trabalho de Rothaermel e Alexandre (2009).</p> <p>Existe um limite entre capacidade de absorção, mix total de fornecimento de tecnologia e o desempenho da empresa, e este é mais acentuado quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção.</p>

	<p>conhecidas tecnologias) e o desempenho da empresa de tal maneira que o efeito positivo da ambidestria no fornecimento de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de absorção de uma empresa modera a relação invertida em forma de U entre a combinação de novas tecnologias e o desempenho da empresa de uma maneira que o efeito positivo da ambidestria na fonte de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quando a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção. 	
Localização geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • A concentração das empresas de biotecnologia localizadas na área geográfica da firma terá uma relação positiva com o número de produtos desenvolvidos pela empresa. • Haverá uma relação invertida em forma de U entre a concentração de empresas de biotecnologia localizadas na área geográfica de uma empresa e o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa. • A qualidade da equipe de pesquisa terá uma relação positiva com o número de novos produtos desenvolvidos pela empresa. 	<p>A localização geográfica tem um efeito positivo e significativo no número de produtos, conseqüentemente com a inovação, confirmando a hipótese da ambidestria citada acima, bem como a capacidade de absorção, uma vez que existe um ótimo da capacidade de gerenciamento.</p>

Quadro nº 11: Artigos quantitativos - hipóteses validadas e elo comum

Fonte: Elaboração própria.

Os trabalhos apresentados nesta parte do artigo, elaborados a partir de pesquisas empíricas, apoiados por análise estatística e modelos de simulação computacional apresentam evidências testadas, que fecham o ciclo das capacidades dinâmicas, que se iniciou com os trabalhos de formulação da teoria, através de definições do conceito e começavam a esboçar alguns conteúdos para as capacidades dinâmicas, como: (Teece, et al,1997) capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas, envolvendo a propriedade de ativos de tecnologia complementares, financeiros, reputação, organizacionais, envolvendo a história das organizações, configurando a dependência do caminho; (EISENHARDT & MARTIN, 2000), consistem em rotinas identificáveis e específicas, em qualquer local da organização, que possuem capacidade de integrar recursos, bem como reconfigurá-los, representados por processos de tomada de decisão estratégica, em rotinas que gerentes e ou quaisquer outros atores podem construir novas ideias, em processos de alianças e aquisições, em inovação de produtos, e em aprendizagem; (ZOLLO & WINTER,2002) padrão apreendido e estável de atividade coletiva; (WINTER,2003) rotina ou coleção de rotinas de alto nível, que conferem à organização opções de saídas; (HELFT & PETERAF, 2003), capacidade de uma organização executar um conjunto de tarefas, utilizando recursos organizacionais, e estes precisam ser renovados, uma vez que possuem um ciclo de vida; (MAKADOK,2001), um recurso especial e intransferível, cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos; (ZAHRA, et al, 2006), capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa de maneira prevista e considerada apropriada pelos tomadores de decisão, com a

finalidade de revisar suas capacidades substantivas, através de diversos modos de aprendizagem; (ADNER & HELFAT,2003), o conceito de capacidades gerenciais.

Estas definições serviram de base para os trabalhos de Teece (2007), abordando os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas, Mahoney (1995), por sua vez, analisa as capacidades dinâmicas a partir da acumulação de recursos, pelo processo de aprendizagem organizacional, Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), já aborda as Capacidades Dinâmicas sob a visão de *exploration e exploitation*, introduzindo dentro do *framework* de Capacidades dinâmicas, o constructo de ambidestria, exploração de oportunidades pelas organizações, a partir das possibilidades de recursos internos e externos, desenvolvendo o conceito de capacidade absorptiva. Hertog et al (2010), introduz Capacidades Dinâmicas em serviços. Esses artigos começam a estreitar o campo de estudo das Capacidades Dinâmicas, uma vez que trabalham com modelos conceituais. O terceiro momento deste trabalho, são os artigos propositivos, onde os autores fornecem uma série de proposições para serem testadas, como Benner e Tushman (2003), gerenciamento de processos de inovação e ambidestria, Aragón-Correa e Sharma (2003), trabalham com o conceito de estratégia ambiental e incertezas do estado percebido e efeito organizacional, incertezas da resposta de decisão, complexidade ambiental percebida e a hostilidade ambiental, todos desenvolvidos dentro do ambiente de negócios, Bivier e Coff (2003), seguem em sua linha propositiva por dois caminhos, o capital social e a ambiguidade causal, Zahra et al (2006), fornecem uma lente para capacidades substantivas, capacidades dinâmicas e aprendizado, onde as habilidades de integração, mudanças ambientais, e aprendizado podem aumentar o uso das capacidades dinâmicas, Rindova e Kotha (2001), condições de mercado, aprendizado, transformação contínua e flexibilidade estratégica, podem desenvolver Capacidades Dinâmicas, Zott (2002), o tempo, os custos e o aprendizado desencadeiam o processo e podem explicar o desempenho diferenciado entre empresas, Zollo e Winter (2002), desenvolvem proposições a partir do conceito de aprendizado, onde as capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades de articulação e acumulação do conhecimento, Makadok (2001), por sua vez oferece proposições, onde variáveis como escolha, valor esperado, valor de uma capacidade, podem desencadear um maior lucro esperado pelas organizações .

Esse conjunto de artigos definidores de teoria, teóricos e propositivos, encerram o campo das Capacidades Dinâmicas e a partir deles, surgem os artigos fruto de pesquisa de campo, de forma qualitativa e quantitativa, com a finalidade de comprovar empiricamente a validade dessas proposições/suposições, que se formos seguir uma linha

de pensamento culmina nas seguintes variáveis: aprendizado, *path dependence*, ambidestria (*exploration e exploitation*), capital social e empreendedorismo no seu sentido *stricto sensu*. Dessa forma, o artigo de Danneels (2002), valida *exploration e exploitation, path dependence*, inovação. Por sua vez, a pesquisa de Rindova e Kotha (2001), de forma qualitativa, constata que as empresas mudaram repetidamente sua função e forma para responder às mudanças do mercado e às condições competitivas, redefinindo-se continuamente, no que os autores rotularam de '*morphing*' (transformação) contínua, que denominaram de comunidade dinâmica. A transformação ocorre em seus recursos dinâmicos, que os autores (RINDOVA & KOTHA, 2001), definem como regras simples, informadas por lógicas econômicas e sociais contrastantes, reconfigurando os recursos para produzir novos ativos produtivos, dessa forma formando o conceito de Capacidades Dinâmicas. Dutton et al (1997), em seu trabalho oferecem um rico retrato de como os gerentes de nível médio leem o contexto antes de iniciar um processo de venda de ideias, bem como esses mesmos gerentes pesam fatores relacionados com a imagem.

Nesta mesma linha de buscar evidências a respeito de Capacidades Dinâmicas, os artigos com base quantitativa, ao estreitar o campo da pesquisa para hipóteses testáveis, trazem para o campo das Capacidades dinâmicas, evidências que teriam por finalidade a comprovação do *framework*. Nesse sentido, o trabalho de Helfat (1997), apresenta evidências estatísticas de que empresas que possuíam maiores estoques de conhecimento de P&D, provavelmente teriam empreendido maiores quantidades de P&D, bem como empresas que possuíam maiores estoques de ativos específicos, também empreenderiam maiores quantidades de P&D. Destas constatações, podemos concluir sobre dois elementos das Capacidades Dinâmicas, quais sejam: o aprendizado, pois ao se referir à estoque, os autores se referem a estoque de conhecimento, isto nos leva a outra conclusão, ou seja, a *path dependence*, empresas que possuíam em seu código genético, essas características poderiam empreender maiores investimentos em P&D. Kale e Singh (2007), por sua vez, também confirmam que o processo de aprendizagem de alianças, confirma o sucesso geral da aliança, que está positivamente ligada ao processo de aprendizagem. O trabalho de Kale e Singh (2007), é confirmado por Rothaermel e Deeds (2006), que estudam as alianças de empreendimentos de alta tecnologia e encontram relações que suportam as hipóteses apresentadas, no sentido de que existe um ótimo número de alianças, e que a partir deste ótimo, a capacidade de gerenciamento de alianças tende a produzir resultados menos satisfatórios e ainda confirmam os autores que a capacidade de experiência de uma empresa, modera o relacionamento entre alianças

estratégicas e desenvolvimento de novos produtos e empresas que são experientes, diga-se com capacidade de aprendizado maior, é capaz de gerenciar um número maior de alianças. No sentido ainda da questão de aprendizado, mas trabalhando com a questão de atribuição internacional da alta direção, Carpenter et al. (2001), concluem que a experiência de atribuição internacional, bem como a postura estratégica internacional, tem relação com o desempenho da empresa, corroborando com o constructo de aprendizado, pois a medida que a empresa adquire postura internacional, possibilita a atribuição internacional dos dirigentes, que por sua vez, aprendem sobre a designação internacional, que por sua vez pode levar a maior desempenho. O trabalho de Deeds et al. (2006), que estuda a localização geográfica de empresas com números de produtos, bem como a qualidade da equipe de pesquisa, encontra evidências de que a localização tem uma relação estatística significativa entre a localização, a qualidade da equipe de pesquisa, representada por uma curva em forma de U invertida. Esse trabalho tem em sua construção o constructo de aprendizado, ou seja, a localização próxima proporciona o aprendizado, e capacidade de absorção, uma vez que a proximidade favorece a transferência de conhecimento, ao proporcionar para as organizações olharem para fora em busca de novos conhecimentos (*exploration*), que este é mediado pelo estoque de conhecimento existente.

Song et al (2005), trabalham com os recursos relacionados à tecnologia e ao Marketing, comparando com mercados de alta e baixa turbulência, confirmando os autores que quanto maiores os recursos ligados à tecnologia e ao Marketing, melhor o desempenho, bem como o desempenho, quando relacionados a essas duas variáveis, é maior em ambientes de alta turbulência, do que em baixa turbulência.

Rothaermel e Hess (2007), trabalham a relação entre produto inovador e capital humano, confirmando a relação positiva entre essas variáveis, ou seja, que o resultado inovador é produto da relação entre capital humano e capacidade inovativa. Os autores, ainda encontraram evidências de que a inovação também pode vir de suas aquisições de empresas com novas tecnologias. Ao analisar essas relações, conclui-se que a inovação é fruto das experiências de seu capital humano, adquiridas através do aprendizado, que pode-se dar internamente, pelo aprendizado através de atividades exploradoras(*exploitation*), ou externamente, através de atividades exploratórias(*exploration*), neste caso, pelas aquisições que as empresas possam vir a fazer, com isto transferindo conhecimento para dentro, podendo ser disseminado pelas diversas áreas onde se aplicam, evidenciando o aprendizado e outra variável que apareceu em nossos estudos, a ambidestria, bem como a capacidade de absorção, que modera a

relação entre o mix total de fornecimento de tecnologias e o desempenho, de tal forma que o efeito positivo da ambidestria no fornecimento de tecnologia no desempenho da empresa é mais forte quanto a empresa possui níveis mais altos de capacidade de absorção, e que existe um ótimo nessa relação, formado por uma curva em forma de U invertida.

2.3 MODELO CONCEITUAL TEÓRICO, OU FRAMEWORK

A partir de uma base de dados de artigos, apresentou um estudo bibliométrico e uma revisão integradora da literatura, com a finalidade, primeiro de entender a bibliografia a partir das principais leis da bibliometria e a partir dela, construir o *mainstream* da publicação sobre Capacidades Dinâmicas, utilizando a metodologia da revisão integradora da literatura, com os artigos seminais, uma vez que utilizou-se para análise os artigos que representavam até o terceiro quartil do total de citações dos artigos do banco de dados e nesse caminho construir um modelo conceitual com as variáveis que servirão de base para a pesquisa que está se elaborando. Parece-nos que isto foi possível de ser construído como está descrito nos itens que compõe as partes 1 e 2 do presente trabalho. Todo o desenvolvimento da teoria, desde a sua concepção teórica, através de definições e posteriormente por modelos propositivos de pesquisa, bem como através da pesquisa empírica, conseguiu-se construir o *framework*, que é apresentado abaixo.

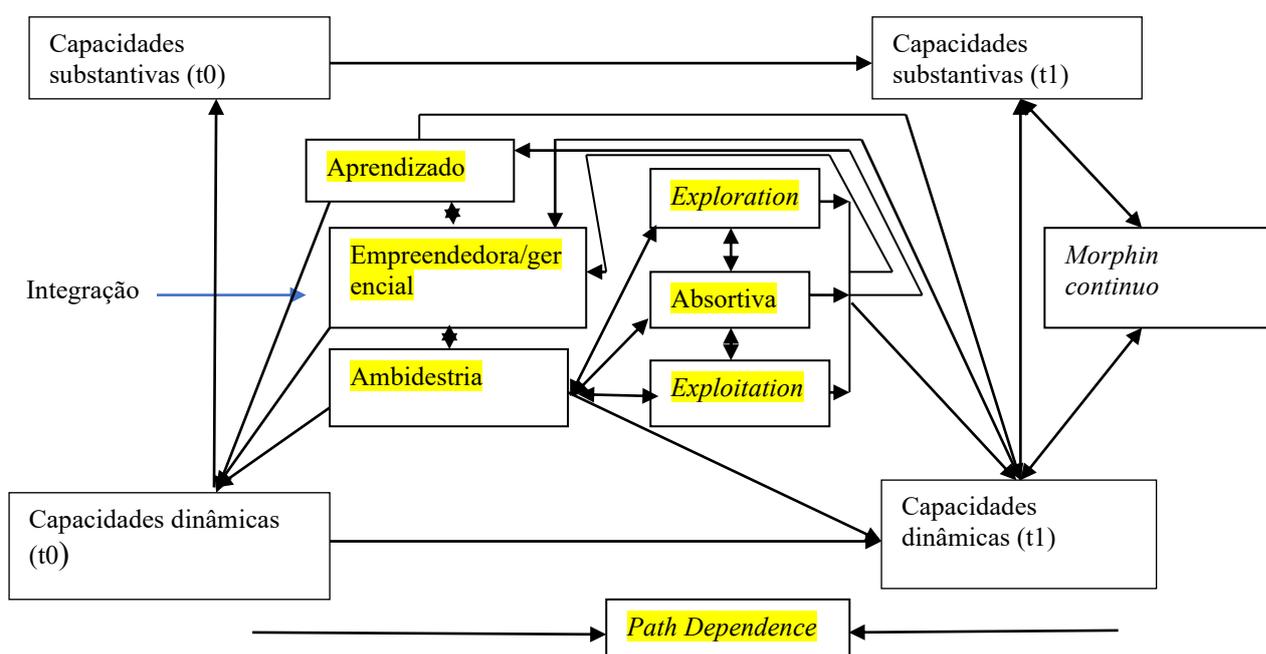


Figura nº 6: Framework, Capacidades Dinâmicas, baseado em Zahra (2006)
Fonte: elaborado pelo autor.

A ambidestria envolve a capacidade de absorção, que segundo Cohen e Levinthal(1990) é a capacidade de uma organização para avaliar e assimilar o conhecimento externo e é uma função do nível de conhecimento anterior relacionado de uma empresa, dependente do caminho, do seu capital humano(empreendedora), bem como do tamanho do conjunto de capacidades de conhecimento relacionado, que está latente na memória organizacional (MAJANDUR,2000). Para Litchenthaler (2009), a capacidade de absorção se relaciona à exploração do conhecimento (*exploration*) externo, e da sua incorporação na base de conhecimento da empresa (ZAHRA & GEORGE,2002). Rothaermel (2009), afirma que um nível apropriado de capacidade de absorção permite que uma empresa supere as tensões inerentes em ambidestria, que surge da busca simultânea de atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*), permitindo que a empresa aproveite os benefícios da ambidestria de forma mais plena, ligando-a, ao aprendizado, a capacidade exploratória(*exploration*) e exploradora(*exploitation*), bem como à capacidade empreendedora. Por esta razão colocou-se no texto como um item dentro do conceito de ambidestria, bem *como exploration e exploitation*.

As Capacidades dinâmicas, que afetam as capacidades substantivas (ZAHRA,2006), são construídas através de um processo de aprendizado contínuo, apoiado pela equipe de gerentes superiores(capacidade empreendedora), que fomenta a Ambidestria, através da capacidade de absorção e capacidade de explorar interna(*exploitation*) e externamente (*exploration*), que afetam o aprendizado e tudo isto dependente do caminho original escolhido pela empresa, formam o nosso modelo conceitual e a partir dele, no próximo item, vamos construir uma série de constructos que serão a base para a pesquisa de campo.

Para a construção desses constructos, toda a base de dados disponível será utilizada, totalizando 305 artigos que serão pesquisados em busca dos elementos que constituem o *framework* desenvolvido acima.

2.3.1 Path Dependence (Dependência de Caminho)

“Aonde uma empresa pode ir depende de sua posição atual e dos caminhos a seguir. Sua posição atual é geralmente moldada pelo caminho que percorreu.” (TEECE,

et al,1997). Para Jantunen (2012) os processos de desenvolvimento são específicos do contexto e dependentes do caminho, o que significa que as capacidades dinâmicas diferem em sua manifestação e impacto organizacional. Assim, as capacidades dinâmicas também têm características idiossincráticas e específicas da empresa. Uma capacidade (KILLEN,2012) demonstra ter uma relação de mão dupla com os recursos, implantando e desenvolvendo recursos e capacidades e exibindo dependências do caminho à medida que se desenvolvem ao longo do tempo e são modificadas através de experiências e escolhas sobre opções futuras e oportunidades. Eisenhardt (2000), citando Dierick e Cool (1989), afirmam que os recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que detém. Zahra et al (2006) afirmam que devido à natureza de aprendizagem dependente do caminho, isto implica que quanto mais cedo na formação da empresa, tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizada na cultura está a propensão para desenvolver tais recursos. Para Zott (2002), a dependência do caminho é associada ao aprendizado da implantação de recursos e fomentam a diferença entre empresas. Rothaermel (2006,2007) afirma que uma capacidade é dependente do caminho que é construído ao longo do tempo por meio de compromissos repetidos e ainda que as capacidades dependem do caminho e, como tal, são limitados pelo passado, afirmando ainda que as decisões iniciais afetam os resultados futuros. Nesse mesmo sentido Ng (2007) diz que a interpretação dos seus atos só pode ser entendida por meio da história única e experiências no uso de recursos de qualquer empresa. Augier (2009), reforça a ideia da dependência do caminho, onde as capacidades de uma empresa são definidas por onde ela esteve e o que fez, afetando o desempenho, uma vez que esse também está enraizada na cultura. Pentland (2012) entende a dependência do caminho como o processo pelo qual as ações passadas influenciam a probabilidade de ações futuras. Schriber (2018) afirma que os ativos são desenvolvidos a partir de ativos existentes e controlados, enfatizando assim, a natureza dependente do caminho e Arthurs (2006) que o conhecimento é dependente do caminho percorrido e molda a lente e a pesquisa, bem como alerta os tomadores de decisão para ver novos empreendimentos. Para Augier (2009), dependência de caminho e escolha de trajetória tecnológica estabelecida moldam as oportunidades enfrentadas pelas empresas.

A dependência de caminho é confirmada em trabalhos de Kor (2005), que estabelece: “Empresas com um histórico de esforços crescentes no desenvolvimento de *know-how* tecnológico ao longo do tempo pode ganhar uma vantagem competitiva estratégica sobre suas contrapartes que mostram comprometimento fraco. Empresas com

um histórico de aumento de implantações de P&D e Marketing, atingirão desempenho superior no nível da empresa do que empresas que não possuem tais implantações.” O mesmo conclui Helfat (1997), ao afirmar que ‘empresas que tinham maiores estoques de conhecimento de P&D no passado, provavelmente teriam empreendido grandes quantidades de P&D’, conclusões obtidas através de estudos empíricos. Para Benner e Tushman (2003), atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas, citando (LEVIT & MARCH,1988; COHEN & LEVINTHAL,1990). No mesmo sentido, Sigaw (2006) em seu trabalho afirma que empresas com forte orientação para a inovação (conhecimento abrangente), são mais propícias a: dedicar recursos a todas as áreas; desenvolver e implementar novas tecnologias; implementar políticas, procedimentos formais, práticas e incentivos destinados a estimular e sustentar ações individuais; coletar informações sobre clientes e concorrentes; coordenar processos operacionais e estruturas; a produzir maior número de inovações radicais e incrementais; a levar inovações desde o início até a implementação de uma forma mais rápida, para estimular e sustentar a inovação, confirmando a dependência do caminho.

Para Chadwick (2009), confirmando Teece et al (1997), rotinas reforçam a ideia de dependência de caminho, sendo que as capacidades das empresas são determinadas até certo ponto por onde a empresa esteve e o que fez, sendo que o desempenho da empresa é uma função dos repertórios enraizados, afirmando ainda que dependência de caminho e trajetórias tecnológicas estabelecidas moldam as oportunidades futuras enfrentadas pelas empresas e Huang(2011) sugere que a dependência do caminho, como tecnologia central pode prejudicar o desenvolvimento de uma empresa. Para Eisenhardt e Martin (2000), mecanismos de aprendizagem bem conhecidos orientam a evolução das capacidades dinâmicas e fundamentam a dependência do caminho.

Dessa forma, o constructo que será utilizado abaixo, abrange:

Path Dependence (Dependência de Caminho)	
Autor	Constructo
Teece, et al. (1997)	Sua posição atual geralmente é moldada pelo caminho que percorreu. A noção de dependências de caminho reconhece que "a história é importante" . As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro . Assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência.
Eisenhardt, 2000	Recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependente do caminho (Dierickx e Cool, 1989), uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa

	tomou ao longo de sua história , e o estoque de ativos que detém.
Benner e Tushman,2003	As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas (Cohen & Levinthal,1990; Levitt e March, 1988}
Arthurs,2006	O conhecimento depende do caminho e molda a lente e a pesquisa, alerta os tomadores de decisão para ver novos empreendimentos , as oportunidades diminuirão de acordo com a experiência organizacional
Zahra et al., 2006	Devido à natureza da aprendizagem dependente do caminho, isso também implica que quanto mais cedo na formação da empresa, tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizada na cultura da empresa está a propensão para desenvolver e usar tais recursos (Autio et al., 2000).
Rothaermel,2006.1	Uma capacidade dependente do caminho que é construído ao longo do tempo por meio de compromissos repetidos .
Mabey,2012	Nosso estudo revela que a liderança do conhecimento opera como uma base (quase invisível), processo dependente do caminho e padronizado decorrentes da cultura não escrita, porém poderosa .
Braganza,2016	As dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes .

Quadro nº 12: Constructo - *Path Dependence* (Dependência do Caminho)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2 *Learning* (aprendizado)

A perspectiva de capacidade dinâmica estendeu a RBV ao reino das capacidades em evolução (HAMEL & PRAHALAD, 1994; TEECE, et al,1997). Desenvolvendo capacidades com base em sequências de aprendizagem dependente do caminho, uma empresa pode ficar à frente de seus imitadores e obter retornos superiores (TEECE, et al, 1997). Não há nada a dizer, no entanto, que a maioria das empresas tem a capacidade de colocar em uma curva de aprendizado que evitaria que os rivais os ultrapassassem (MILLER,2003). Para fazer isso eles teriam que escolher uma trajetória de desenvolvimento de capacidade ideal que seja (a) estritamente dependente do caminho para sustentar as vantagens do pioneiro, e (b) não substituível com uma trajetória igualmente eficiente.

De acordo com a teoria das capacidades dinâmicas, as empresas acumulam conhecimento, experiência e habilidades por meio do aprendizado organizacional. O aprendizado (DEEDS,2000) permite que as empresas realizem suas atividades de maneira melhor. Não se limita à atividade interna, mas também resulta da assimilação e utilização de conhecimento gerado fora da empresa. O conhecimento não é ilimitado (DEEDS,2000), a empresa é limitada por dependências de caminho, uma vez que a história é importante e, como tal, as empresas aprendem em áreas relacionadas com suas atividades anteriores. Nesse mesmo sentido Oxtoby (2002), afirma que a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa como significando que todos os empregados devem estar comprometidos

com a aprendizagem, de um modo mais específico, todos os funcionários devem ter sentimentos de propriedade sobre as mudanças que são buscadas ou estão sendo implementadas pela organização.

Capacidades Dinâmicas, segundo Zollo e Winter (2002), surgem da aprendizagem, constituindo os métodos sistemáticos da empresa para modificar as rotinas operacionais. Para Collis (1994), a aprendizagem pode ser considerada capacidade dinâmica de “segunda ordem”, agindo diretamente sobre as capacidades substantivas das empresas, transformando-as em capacidades substantivas de segunda ordem, criando todo o processo de transformação contínua (*morphing contínuo*) (KOTHA,2001), confirmando o que dissera anteriormente Teece et al (1997), de que as capacidades dinâmicas geralmente não podem ser adquiridas, elas devem ser construídas, uma vez que mecanismos de aprendizagem bem conhecidos orientam a evolução das capacidades dinâmicas e fundamentam a dependência do caminho (EISENHARDT & MARTIN,2000), confirmando o desenvolvimento no *framework* que foi feito no transcorrer deste capítulo, ou seja, a aprendizagem age sobre as capacidades dinâmicas no tempo (t0), que por sua vez age sobre as capacidades substantivas de primeira ordem, criando as duas: capacidades dinâmicas e capacidades substantivas de segunda ordem (t1). Zahra et al (2006) dizem que o desafio para empresas quer sejam novas ou estabelecidas é criar uma abertura para atualizar e revisar suas capacidades substantivas, através de uma variedade de modos de aprendizagem.

Melhorias no funcionamento de uma capacidade derivam de um conjunto complexo de fatores que incluem a aprendizagem. Para Helfat e Peteraf (2003) o desenvolvimento de uma nova capacidade dinâmica pode prosseguir por meio de um processo iterativo, onde testes ‘online’ de técnicas se alternam com busca adicional por alternativas, como: a reflexão da equipe sobre o que aprendeu, o que pode ocorrer com problemas, refletindo um processo de melhoria de capacidade, embora inquieto.

Eisenhardt e Martin (2000), afirmam que a prática repetida é um mecanismo importante de aprendizagem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, demonstradas em estudos empíricos, incluindo a literatura de curvas de aprendizagem (Argote,2000). Zollo e Singh (1998), ilustram o papel da prática em um estudo sobre aquisições bancárias, descobrindo os autores relações entre integração, relacionamento e experiência de aquisição, que levaram a um melhor desempenho, ou seja, a prática repetida com aquisições homogêneas (empresas de mercados relacionados) foi positivamente associada ao acúmulo de conhecimento tácito e explícito sobre como executar aquisições e com isto obter resultados financeiros de ordem superior. Da mesma

forma Eisenhardt e Martin (2000), relacionam a importância dos erros no processo de evolução das capacidades dinâmicas e para comprovar a importância, cita o trabalho de Hayward (2000), onde os efeitos dos erros foram examinados através do estudo de 241 aquisições em 120 empresas americanas, em seis setores de mercado e os autores encontraram um número moderado de pequenos erros que levaram à habilidades de aquisição superiores. Rothaermel (2006), sugere com base na literatura de curva de experiência que a capacidade de gestão de alianças de uma empresa seja construída por meio de compromissos repetidos de alianças ao longo do tempo, uma vez que os benefícios da experiência parecem estar baseada no aprender fazendo, por meio de repetições na atividade focal. Nesta direção Korr (2005), afirma que empresas com investimentos interrompidos podem ter uma dotação de conhecimento mais fraca, e consequentemente uma capacidade de aprendizagem mais limitada em um determinado ponto do tempo, pois segundo o autor, empresas com histórico crescente no desenvolvimento de conhecimento tecnológico ao longo do tempo pode obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes que demonstrem um comprometimento fraco em obtenção de conhecimento e consequentemente aprendizado. Helfat (1997), relaciona conhecimento acumulado anteriormente com maiores investimentos em P&D em estudo com empresas petrolíferas americanas e encontra evidência estatística, apoiando a hipótese.

Para Zott (2002), capacidades dinâmicas dependem de processos emergentes de aprendizado e princípios organizacionais simples gerados na evolução organizacional de uma empresa e apoiados por sua alta administração.

Luo (2002), estudando expansão internacional conclui que a exposição a novos mercados, possibilita a internalização de novos conceitos, assimilação de novas ideias e acesso a novos recursos, proporcionando oportunidade de aprendizagem mais amplas do que estão disponíveis para uma empresa eminentemente doméstica. Empresas com altos níveis de motivação e capacidade de aprender devem estar mais abertas para ganhar experiência em diferentes situações, isso as torna mais propensa a aproveitar oportunidades preventivas do que empresas mais defensivas que usam estratégias de exploração (*exploitation*) de recursos (TEECE, et al, 1997). Ainda segundo Luo (2002), as empresas que exploram mercados internacionais precisam desenvolver um compromisso com a capacidade de aprender e a criação de conhecimento, devendo tornar o aprendizado um elemento visível e central de suas estratégias durante a expansão.

Zollo e Winter (2002) descrevem um conjunto de mecanismos de aprendizagem, abrangendo os processos experienciais relativamente passivos de

aprendizagem (fazendo) e processos cognitivos mais deliberados que tem a ver com a articulação e codificação do conhecimento coletivo. Esses processos de aprendizagem são os responsáveis pela evolução no tempo de atividades voltadas para o funcionamento operacional da empresa (acumulação de experiências), se referem a rotinas operacionais; o cognitivo, voltado para a modificação das rotinas operacionais, os quais os autores relacionam com as capacidades dinâmicas. Os autores, com o objetivo de estender o entendimento sobre aprendizagem organizacional, acrescentam ao aprendizado, além da acumulação de experiência, processos cognitivos mais deliberados que envolvem a articulação e codificação do conhecimento derivado da reflexão sobre experiências passadas, que os autores chamaram: 1. Acumulação de experiências; 2. Codificação do conhecimento e 3. Articulação do conhecimento, concluindo os autores que as capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades explícitas de articulação e codificação do conhecimento, e que as empresas aprendem maneiras sistemáticas de moldar suas rotinas, adotando uma combinação oportuna de processos comportamentais e cognitivos, aprendendo a articular o conhecimento, ao mesmo tempo que facilitam a acumulação e absorção da sabedoria experiencial.

Aprendizado (Learning)	
Autor	Constructo
Eisenhardt e Martin (2000)	A prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A prática ajuda as pessoas a compreender os processos de forma mais completa e, assim, desenvolver rotinas mais eficazes. Os erros também desempenham um papel na evolução do capacidades dinâmicas . Pequenas perdas, mais do que sucessos ou grandes fracassos, contribuem para aprendizagem eficaz (Sitkin, 1992). Pequenas falhas fornecem maior motivação para aprender, pois tais falhas fazem com que os indivíduos prestem mais atenção ao processo, mas não cria uma atitude defensiva que impeça o aprendizado.
Zott(2002)	As capacidades dinâmicas dependem de processos emergentes de aprendizado e princípios organizacionais simples gerados na evolução da forma organizacional de uma empresa e apoiados por sua alta administração .
Deeds,2000	“ A história é importante ” e, como tal, as empresas aprendem em áreas relacionadas com atividades anteriores.
Oxtoby,2002	Em um nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, ter a mente aberta sobre a forma como seu trabalho é feito e compartilham uma visão comum do propósito e da direção da empresa (Baker e Sinkula, 1999). As mudanças envolvem processos de aprendizagem que requerem quantidades irredutíveis de tempo e espaço físico, social e mental.
Adner,2003	Em um nível fundamental, o capital humano gerencial inclui o conhecimento adquirido com a experiência anterior de trabalho que faz parte da base cognitiva para as decisões gerenciais. Além disso, os modelos mentais mantidos pelos gerentes fornecem orientação no processo de aprendizagem com a experiência. Isso sugere que a cognição gerencial e processamento de informação moldam a Aquisição, via experiência, pesquisa e aprendizagem.

	<p>O capital humano se refere a habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem mais geralmente (Becker, 1964). Seguindo Becker (1964), muitas pesquisas sobre capital humano tratou do treinamento no local de trabalho. Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem experiência e aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio de um trabalho anterior, pela experiência. Como qualquer outra tarefa, a gestão eficaz envolve aprender fazendo e requer prática (Mintzberg, 1973).</p>
Luo,2002	<p>Investir, educar, avaliar, monitorar e recompensar sistemas de aprendizagem podem aumentar o compromisso de uma empresa com o aprendizado. Quando o compromisso de aprendizagem e a competência combinados com a exploração de capacidade, as empresas terão uma alta probabilidade de sucesso por meio da expansão internacional.</p>
Rothaermel (2006)	<p>A maioria dos benefícios da experiência parece estar baseada no aprender fazendo por meio de engajamentos repetidos na atividade focal</p>
Zollo e Winter,2002	<p>Os mecanismos de aprendizagem moldam as rotinas operacionais diretamente, bem como pela etapa intermediária das capacidades dinâmicas.</p> <p>1. Experiências acumuladas: Rotinas refletem a sabedoria experiencial na medida em que são resultados da aprendizagem por tentativa e erro e da seleção e retenção de comportamentos passados (Gavetti e Levinthal,2000). Essa visão está ligada a uma ênfase na importância do conhecimento tácito, uma vez que o tácito surge quando o aprendizado é experiencial. Também está ligado à noção de que as rotinas organizacionais são armazenadas como memória procedural (Cohen e Bacdavan,1994). Além disso, é consistente com a visão tradicional de aprendizagem organizacional como construção de habilidades com base na execução repetida de tarefas semelhantes que está implícita em grande parte da literatura empírica sobre curvas de aprendizagem.</p> <p>Refere-se ao processo central de aprendizagem pelo qual tradicionalmente se pensa que as rotinas operacionais se desenvolvem. Ao adotar esse uso, procuramos fornecer uma linha de base para nossa análise de alguns dos outros processos de aprendizagem que moldam as rotinas e capacidades dinâmicas. Parece claro que uma teoria de seu desenvolvimento e evolução deve invocar mecanismos que vão além de processos semiautomáticos de estímulo-resposta e acúmulo de experiências.</p> <p>2. Codificação do conhecimento: É potencialmente importante como um mecanismo de suporte para todo o processo de evolução do conhecimento, não apenas a fase de transferência. Pode, por exemplo, facilitar a geração de novas propostas de alteração das rotinas atualmente disponíveis, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos nas variações propostas ao conjunto de rotinas atuais, e uma forma mais ou menos deliberada de retrospectiva criação de sentido com respeito às implicações de desempenho de um determinado conjunto de atividades (Weick,1979 e 1995).</p> <p>3. Articulação do conhecimento: A aprendizagem coletiva importante acontece quando os indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam os pontos de vista uns dos outros (Agryris e Schon,1979, Duncan e Weiss,1979). A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização tornam-se mais conscientes das implicações gerais de desempenho de suas ações e é a consequência direta de um esforço cognitivo mais ou menos explicitamente direcionado para aumentar sua compreensão dessas ligações causais.</p> <p>Capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades explícitas de articulação e codificação de conhecimento.</p> <p>As empresas aprendem maneiras sistemáticas de moldar suas rotinas, adotando uma combinação oportuna de processos comportamentais e cognitivos, aprendendo a articular e codificar o conhecimento, ao mesmo tempo que facilitam a sua acumulação e absorção da sabedoria experiencial.</p>

Quadro nº 13: Constructo - *Learning* (Aprendizado)

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.3 Empreendedorismo

O sentido utilizado de gestão empreendedora neste trabalho, dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas, vai além do sentido de ‘fazer’, análise e otimização, trata-se de sentir e apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la (TEECE, et al,1997), uma vez que capacidades dinâmicas devem ser entendidas não em termos de itens do balanço patrimonial, mas principalmente em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais que suportam a atividade produtiva (TEECE et al,1997). Os mesmos autores afirmam que habilidades de liderança da alta gerência, são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas, uma vez que residem em processos gerenciais e organizacionais, ou como as coisas são feitas na empresa e são por eles afetadas. Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que capacidades dinâmicas emergem de rotinas de criação de conhecimento pelos quais os gerentes e outros atores constroem novas ideias dentro da empresa.

Para Caloghirou (2004), no que diz respeito às medidas de capacidades dinâmicas, como coordenação/integração, denotam processos gerenciais e organizacionais que se relacionam com a coordenação interna eficaz, integração e padronização de processos, adoção de ferramentas e técnicas, e implementação sistemática do plano de negócios.

O desenvolvimento de rotinas organizacionais pode ocorrer de forma intencional ou não (SALVATO,2003); dentro do ambiente de seleção interno ou externo à empresa. A retenção de novas rotinas e práticas pode ser resultado da escolha dos gerentes ou de forças externas (SALVARO,2003). O autor salienta o papel direto da liderança gerencial dentro da evolução da estratégia, colocando a agenda gerencial no centro do palco desta, descrita como resultado do envolvimento contínuo da alta administração no rastreamento, aprimoramento e recombinação, o que está de acordo com o conceito de empreendedor de Teece et al.(1997), sugerindo que os gerentes podem compreender os processos de desenvolvimento organizacional bem o suficiente para moldar intencionalmente ou projetar de acordo com um repertório de recombinações, para que aumentem as chances de uma nova adaptação organizacional, que consiste, segundo Salvato (2003), em: seleção e desenvolvimento de estratégias, escolha de recursos e rotinas com as quais vão recombinar esses recursos. Na prática, este processo se origina na capacidade dos gerentes em destacar micro estratégias centrais e padrões de recombinações que foram bem sucedidos e acessar e selecionar fatores externos que

podem ser recombinados e fornecer o motivo e o contexto para a energização, de tal forma que permita novas recombinações, atualizando as capacidades dinâmicas. Isto sugere estrutura e regras simples de adaptação organizacional, agindo diretamente por intermédio da ação gerencial nos processos organizacionais dentro da empresa.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode terminar simplesmente em algum momento no tempo, simplesmente porque as capacidades dinâmicas podem ter limites inerentes (ambiente de seleção), ou o ciclo de vida das Capacidades (HELFAT & PETERAF,2003), para o que qualquer equipe possa alcançar, com as tecnologias existentes, com os insumos existentes, com os trabalhadores existentes, bem como pela ação da gestão. Podem ainda as equipes satisfazer com o atual estágio de desenvolvimento das capacidades e interromper o seu desenvolvimento em algum nível de habilidade que considera adequada. Os líderes (gerentes) podem tomar a decisão final de cessar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, afetadas pelo ambiente de seleção interno da empresa.

Adner e Helfat (2003), definem capacidades gerenciais dinâmicas como aquelas nas quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais, sendo uma analogia direta a definição de Teece et al (1997), no sentido que capacidades dinâmicas permitem a uma organização, ‘integrar, construir e reconfigurar competências’ (TEECE, et al,1997). Propõe os autores que as capacidades gerenciais dinâmicas enraízam-se em três fatores subjacentes (ADNER & HELFAT,2003), quais sejam: capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição gerencial, sendo que esses três fatores, em conjunto ou separadamente, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores, que em análises anteriores (ADNER & HELFAT,2003) demonstraram que as capacidades gerenciais dinâmicas poderiam explicar as diferenças entre empresas e conseqüentemente as diferentes decisões gerenciais. Mesmo em condições ambientais semelhantes, gerentes de diferentes empresas poderiam tomar decisões diferentes, e em função disto os autores propõem que as capacidades gerenciais dinâmicas possam ajudar a explicar as diferenças em tomadas de decisão por parte das empresas, e baseiam-se nos três fatores acima.

Para Zahra (2006), em quaisquer empreendimentos, novos ou estabelecidos, os gerentes podem identificar vários recursos como candidatos potenciais para desenvolvimento, acarretando escolhas sobre quais capacidades poderiam ser desenvolvidas posteriormente. As escolhas, segundo Zahra (2006), são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes, de seus concorrentes, projeção sobre a evolução da indústria e crenças sobre sua capacidade de integrar capacidades da empresa, que Adner e

Helfat (2003), denominaram de cognição gerencial, mas ainda os gerentes devem decidir quantas (e quais) dessas capacidades eles podem desenvolver.

Byler (2003), propõe o conceito de capital social, afirmando que embora não suficiente, são condições para a existência da capacidade dinâmica. Portes (1998:6), através de um trabalho de revisão da literatura, define capital social como: “a capacidade dos atores de garantir benefícios em virtude de participação em redes sociais”, com isto garantindo recompensas organizacionais. O capital social é um componente essencial de uma capacidade dinâmica na medida em que permite a gestão de recursos. Os autores apoiam-se em pesquisas existentes, que ajuda a entender a forma como o capital social está vinculado aos elementos da manipulação de recursos, ajudando a entender como os recursos são *integrados e recombina*dos (TEECE et al,1997) (definição – grifo nosso) nas empresas com capacidades dinâmicas.

Para Oliver (2008), empresas que desenvolveram e implantaram capacidades dinâmicas gerenciais, incluindo capital humano, capital social e cognição gerencial, foram mais capazes de responder de forma eficaz às mudanças no ambiente externo. Capacidades gerenciais dinâmicas (BRUNI,2009) refletem a cognição gerencial, capital humano gerencial e capital social gerencial, afirmando que as razões para a heterogeneidade entre empresas residem em diferenças gerenciais, avaliações e decisões conduzidas pelos três fatores e sua interação ao longo do tempo. Da mesma forma (MARTIN,2011), capacidades gerenciais dinâmicas referem-se à capacidade dos gerentes para criar, estender ou modificar propositalmente a base de recursos de uma organização, e são derivadas do capital humano gerencial da empresa, relações sociais e cognição gerencial, e de acordo com o autor, os resultados das capacidades dinâmicas gerenciais têm sido vinculados a diferenças no desempenho das empresas. No mesmo sentido, Bruni (2009), afirma que capacidades gerenciais dinâmicas refletem a cognição gerencial (crenças e modelos mentais), capital humano gerencial (conhecimento específico e habilidades e conhecimentos genéricos) e capital social gerencial (laços, intra e inter organização), e que essas habilidades refletem na heterogeneidade das empresas e seu desempenho.

Dessa forma, o constructo será baseado em Adner e Helfat (2003), que descrevem as variáveis que formam o conceito de empreendedorismo.

Empreendedorismo	
Autor	Constructo
Eisenhardt e Martin (2000)	Tomada de decisões estratégicas é uma Capacidade Dinâmica. Rotinas de criação de conhecimento pelos quais os gerentes e outros constroem novas ideias dentro da empresa.

Salvato (2003)	As variações nas rotinas organizacionais são descritas como sendo intencionais ou não; a seleção de novas rotinas ou recombinações de rotina pode ocorrer em nível ambiental ou dentro da organização; a retenção de novas rotinas e práticas pode ser resultado de escolha gerencial ou de forças externas.
Ron Adner & Constance E. Helfat (2003)	<p>Capital Humano gerencial: Refere-se a habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral (Becker, 1964). Seguindo Becker (1964), muitas pesquisas sobre capital humano trataram do treinamento no local de trabalho. Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio de experiência anterior de trabalho. Como qualquer outra tarefa, o gerenciamento eficaz envolve aprender fazendo e requer prática (Mintzberg, 1973).</p> <p>Capital social gerencial: O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder (para uma revisão abrangente, ver Adler e Kwon, 2002). O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais (por exemplo, amigos, associações a clubes sociais) e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais também podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler e Kwon (2002) distinguem entre capital social externo e capital social interno que derivam de laços fora e dentro de uma organização, respectivamente.</p> <p>Cognição gerencial: Refere-se a crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão (para uma revisão, ver Walsh, 1995). Em pesquisas iniciais, March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consiste em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo.</p>
Zahra,2006	Essas escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes, de seus concorrentes, projeções sobre a evolução da indústria e crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a "variedade" dentro do processo de desenvolvimento de capacidade (Burgelman, 1991). As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas (e quais) dessas capacidades eles podem desenvolver.
Byler,2003	<p>O capital social é uma condição necessária, embora não suficiente, para uma capacidade dinâmica.</p> <p>Propomos que o capital social é um componente essencial de uma capacidade dinâmica na medida em que permite a gestão de recursos – um aspecto definidor de tal capacidade.</p> <p>O capital social também pode nos ajudar a entender como recursos são integrados e recombinações nas empresas com capacidades dinâmicas.</p>

Quadro nº 14: Constructo - Empreendedorismo

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.4 Ambidestria

Rothaermel (2009), define ambidestria como a capacidade de um indivíduo de usar as duas mãos com igual facilidade, e tem sido aplicado em vários contextos organizacionais, dessa forma propõe o constructo de forma mais ampla para descrever a capacidade de uma empresa de equilibrar simultaneamente atividades em uma situação de compensação. Jansen (2009) conceitua a ambidestria organizacional como uma capacidade dinâmica de nível organizacional e argumenta que a diferenciação estrutural e

a integração desempenham um papel crucial na capacidade de uma empresa de buscar inovação exploratória (*exploration*) e exploradora (*exploitation*), uma vez que se refere à rotinas e processos pelos quais organizações ambidestras se mobilizam, coordenam e integram esforços contraditórios e alocam e realocam, combinam e recombina recursos e ativos em unidades exploratórias (*exploration*) e exploradoras(*exploitation*) diferenciadas. Para Davies (2016), a ambidestria depende das capacidades dinâmicas de explorar as capacidades atuais da empresa, ao mesmo tempo que explora novas oportunidades que definirão o futuro. Birkinshaw (2016), define ambidestria como a capacidade de uma organização em atender a demandas mutuamente conflitantes e que a mesma, apesar de relevante para uma série de ambientes, se torna particularmente útil para o estudo de mudanças descontínuas, pois oferece uma explicação sobre como as empresas exploram novas oportunidades, enquanto continuam a explorar seus mercados existentes. Para Jurksiene (2016), a ambidestria é definida como a capacidade de equilibrar simultaneamente entre inovação exploratória (*exploration*), ou seja radical; e exploradora (*exploitation*), no sentido de incremental. Argumenta ainda o autor que a ambidestria é uma capacidade dinâmica, responsável pela reconfiguração dos recursos de uma organização e que a lente mais adequada para explorar a ambidestria se situa dentro do conceito das capacidades dinâmicas. Formas organizacionais ambidestras são arquiteturas duais Benner (2003), que incorporam simultaneamente a capacidade exploratória(*exploration*) com a capacidade exploradora (*exploitation*). Para Zhan-Luo (2008), ambidestria refere-se à busca sincrônica de atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*). Oconnor (2008) argumenta que poucos trabalhos teóricos foram publicados para sugerir como as empresas podem realmente ser ambidestras: excelentes nas operações presentes e melhorias contínuas, ao mesmo tempo que se posicionam para o futuro.

Organizações ambidestras (BENNER,2003) são arquiteturas organizacionais compostas de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas, sendo que as unidades exploratórias (*exploration*) são organizadas de forma descentralizadas e pequenas, onde a cultura e os processos são estabelecidos abertamente, enquanto que as unidades exploradoras(*exploitation*) são maiores e centralizadas, com culturas e processos bem definidos. Este pensamento é partilhado por Jansen (2009), onde atividades exploradoras(*exploitation*) e exploratórias(*exploration*) requerem arquiteturas e competências fundamentalmente diferentes e criam desafios paradoxais à medida que o conflito pode existir e as organizações precisam estabelecer mecanismos de integração para coordenar e integrar recursos organizacionais desenvolvidos em locais dispersos

especialmente, portanto para resolver essas questões paradoxais, as organizações devem se mobilizar para conseguir integrar, com o objetivo de se apropriar do valor desenvolvido e alcançar a ambidestria. Rothaermel (2009), propõe estender o constructo de ambidestria de forma mais ampla para descrever a capacidade de uma empresa de equilibrar simultaneamente diferentes atividades em uma situação de compensação. Para as transições tecnológicas terem sucesso (TAYLOR,2009), a nova tecnologia central e os ativos complementares devem funcionar como um sistema independente, o que requer ligações organizacionais entre unidades encarregadas da nova tecnologia, com os ativos novos e antigos. Organizações ambidestras são configuradas de modo que todas as funções de negócio da cadeia de valor são duplicadas em organizações antigas e novas (KODAMA,2013). Maniak (2013) afirma que a pesquisa em ambidestria caminham no sentido de estabelecer organizações duais, buscando as empresas a equilibrar a exploração(*exploitation*) das competências existentes com a exploração(*exploration*) de novas oportunidades, colocando uma unidade distinta e autônoma na condução dos projetos exploratórios(*exploration*). No mesmo sentido, Birkinshaw (2016) propõe três modos distintos de construção de organizações ambidestras, para a empresas quando confrontadas com mudanças descontínuas no ambiente: “1: A separação estrutural envolve colocar as atividades de exploração(*exploitation*) e exploratórias(*exploration*) em diferentes unidades organizacionais; 2: A integração comportamental enfatiza a reunião das atividades conflitantes em uma única unidade, projetando um contexto comportamental de apoio; 3: A alternância sequencial envolve oscilar deliberadamente entre atividades exploratórias(*exploration*) e a exploração(*exploitation*) ao longo do tempo.”

Para alcançar a ambidestria Benner (2003) estabelece que equipes seniores devem desenvolver processos para estabelecer novos modelos cognitivos voltados para atividades exploratórias(*exploration*), enquanto permitem que a aprendizagem experiencial voltada para o passado se desdobre rapidamente para atividades exploradoras(*exploitation*).

A conceituação da ambidestria, parte dos trabalhos de Tushman e O’Reilly (1996,1997,2004,2007,2008,2013), Benner e Tushman (2003), Tushman et al (2006) e esses autores são citados em grande maioria dos artigos sobre ambidestria. Jansen (2009), encontra suporte para a hipótese que testa a integração social da equipe sênior e esta media a relação entre diferenciação estrutural e ambidestria, à medida que a integração social desencadeia formas alternativas de reconciliar objetivos conflitantes em unidades espacialmente distribuídas, que será a base para o constructo aqui desenvolvido.

Ambidestria (Ambidexterity)	
Autor	Constructo
Benner,2003	<p>Projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Enquanto as unidades exploratórias (<i>exploration</i>) são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, as unidades de exploração (<i>exploitation</i>) são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias são bem-sucedidas por meio de experimentos - criando frequentemente pequenas vitórias e perdas (Sitkin, 1992).</p> <p>Para serem eficazes, equipes seniores ambidestras devem desenvolver processos para estabelecer novos modelos cognitivos voltados para o futuro para unidades de exploração(<i>exploration</i>), enquanto permitem que a aprendizagem experiencial (<i>exploitation</i>) voltada para o passado se desdobre rapidamente para unidades de exploração (Gavetti & Levinthal, 2000; Louis e Sutton, 1989).</p> <p>Em formas organizacionais ambidestras, as atividades de gerenciamento de processos conduzem à inovação exploratória (<i>exploration</i>), mesmo quando são protegidas da intromissão na inovação exploradora (<i>exploitation</i>).</p> <p>As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Um projeto organizacional ambidestro permite separar as unidades e atividades decrescentes de várias unidades daquelas unidades onde a variação é crítica.</p> <p>É a promessa de formas organizacionais ambidestras e equipes seniores heterogêneas que oferece a possibilidade de construir organizações capazes tanto de celebrar atividades de processo quanto de limitar seus danos.</p>
O'Reilly e Tushman,2013	<p>O'Reilly e Tushman argumentam que a capacidade de uma empresa de ser ambidestra está no cerne das capacidades dinâmicas. A ambidestria requer gerentes seniores para realizar duas tarefas críticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primeiro, eles devem ser capazes de sentir com precisão mudanças em seu ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. 2. Segundo eles devem ser capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças; ser capaz de apreendê-los, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios. <p>Como uma capacidade dinâmica, a ambidestria incorpora um conjunto complexo de rotinas, incluindo descentralização, diferenciação, integração direcionada e a capacidade da liderança sênior de orquestrar as compensações complexas que a busca simultânea exploratória (<i>exploration</i>) e exploradora (<i>exploitation</i>) requer.</p> <p>Propomos que a ambidestria tem mais probabilidade de ter sucesso na presença das seguintes cinco condições:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uma intenção estratégica convincente que justifica intelectualmente a importância de atividades exploratórias (<i>exploration</i>) e da exploração (<i>exploitation</i>). 2. Uma articulação de uma visão e valores comuns que fornecem uma identidade comum entre as unidades exploratórias (<i>exploration</i>) e exploradoras (<i>exploitation</i>). 3. Uma equipe sênior que possui explicitamente a estratégia exploratória (<i>exploration</i>) e exploradora (<i>exploitation</i>) da unidade; existe um sistema de recompensa de destino comum; e a estratégia é comunicada implacavelmente. 4. Arquiteturas organizacionais separadas, mas alinhadas (modelos de negócios, estrutura, incentivos, métricas e culturas) para as unidades exploratórias (<i>exploration</i>) e exploradoras (<i>exploitation</i>) e integração direcionada nos níveis sênior e tático para alavancar adequadamente os ativos organizacionais. 5. A capacidade da liderança sênior de tolerar e resolver as tensões decorrentes de alinhamentos separados.
Jansem,2009	A ambidestria organizacional como capacidade dinâmica é dependente do Caminho

	<p>em seu surgimento e idiossincrática em detalhes; no entanto, exibe características comuns (Eisenhardt e Martin 2000, p. 1116; Jansen et al. 2005).</p> <p>Sugerimos quatro tipos de mecanismos de integração ao longo de duas dimensões: (1) equipe sênior versus organizacional e (2) mecanismos de integração formal versus informal como características comuns da ambidestria organizacional.</p> <p>Em primeiro lugar, estudos anteriores apontaram para os papéis distintos da equipe sênior e mecanismos de integração organizacional para alcançar a ambidestria.</p>
Rothaermel,2009	<p>Propomos estender o construto de ambidestria de forma mais ampla para descrever a capacidade de uma empresa de equilibrar simultaneamente diferentes atividades em uma situação de compensação.</p>
Eisenhardt,2010	<p>Nossa visão é que eles realmente convergem em três argumentos centrais: que os líderes devem:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) equilibrar eficiência e flexibilidade para alcançar alto desempenho em ambientes dinâmicos, (2) favorecem a flexibilidade e, portanto, menos estrutura conforme aumenta o dinamismo ambiental, e (3) devotam atenção para gerenciar a contradição cognitiva inerente à tensão entre eficiência e flexibilidade. <p>Nossa premissa principal é que esses argumentos teóricos centrais formam as microfundações que vinculam organização, estratégia e, mais amplamente, recursos dinâmicos ao desempenho em ambientes dinâmicos. É importante notar que esses argumentos centrais são amplamente apoiados nos estudos organizacionais, sociologia de rede e estratégia (Brown e Eisenhardt 1997, Chandler 1962, Lawrence e Lorsch 1967, Rindova e Kotha 2001, Uzzi 1997).</p>
Birkinshaw,2016	<p>Com base na literatura sobre ambidestria, propomos três modos distintos de adaptação que as empresas podem buscar quando confrontadas com descontinuidades em seu ambiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A separação estrutural envolve colocar as atividades de exploração e aproveitamento em diferentes unidades organizacionais. 2. A integração comportamental enfatiza a reunião das atividades conflitantes em uma única unidade, projetando um contexto comportamental de apoio. 3. A alternância sequencial envolve oscilar deliberadamente entre atividades exploratórias (<i>exploration</i>) e a exploração (<i>exploitation</i>) ao longo do tempo.

Quadro nº 15: Constructo - Ambidestria

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.4.1 Capacidade Absortiva

Para Majandur (2000), a capacidade de absorção pode ser descrita como a capacidade de uma empresa em aprender de forma empreendedora, uma vez que é dependente de seu capital humano, bem como do conjunto de conhecimentos latentes em sua memória organizacional, o que facilita a aprendizagem futura. Danneels (2008) define a capacidade de absorção de uma empresa como a capacidade de reconhecer valor, adquirir, assimilar e aplicar o conhecimento de fontes externas, sendo portando uma função acumulativa, uma vez que é uma função do conhecimento prévio relacionado, formando a base sobre onde mais conhecimento é construído e Korr (2005) argumenta que a capacidade de absorção de uma empresa para assimilar novos conhecimentos e informações é modificada por processos de *path dependence* e a capacidade de absorção

de uma empresa é limitada pela sua atual dotação de conhecimento. Para Lichenthaler (2009), a capacidade de absorção é a capacidade de uma empresa de explorar o conhecimento externo, compreendendo o processo de aquisição desse conhecimento, através da sua incorporação na base de conhecimento da empresa. Newey (2009) entende a capacidade de absorção como um mecanismo chave, com base em conhecimento, que liga a aprendizagem em dois níveis, influenciando a reconfiguração das capacidades operacionais atuais, necessárias para sustentar o futuro da empresa, dessa forma atuando sobre as capacidades substantivas, modificando-as. Zahra e George (2002), veem a capacidade de absorção, como sendo mobilizada por meio de quatro rotinas de conhecimento, aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Kale (2010), reconhece que a capacidade de absorção, se refere à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. Para Zheng (2011), a capacidade de absorção, consiste em uma série de processos de manuseio de conhecimento externo, ou seja, adquirir, assimilar, transformar o conhecimento externo, sendo dinâmico em sua natureza. A capacidade de absorção para Hsu (2010) pode ser considerada como uma teoria estática porque aborda as questões fundamentais da capacidade das empresas de adquirir conhecimento novo e externo e de assimilar esse conhecimento com o existente internamente, ao invés de só acumulá-lo. Liao (2009) reconhece que quanto maior a capacidade de absorção de uma empresa, maior o seu grau de oportunidade, e isto caminha na direção de Teece (2007), que afirma que “as empresas devem dissipar os preconceitos contra a tecnologia de fora, e aprimorar sua capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizagem e acúmulo de habilidades”. Já para Dacko (2009) a capacidade de absorção de uma empresa representa o limite de sua capacidade em acelerar o tempo de desenvolvimento de um novo produto, bem como o tempo de ciclo de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que os custos acelerarão, em função do tempo do projeto.

Integrar estoques de conhecimento interno e externo permite que uma empresa construa um portfólio maior e mais amplo de produtos relacionados, a fim de ganhar e manter uma vantagem competitiva ou alcançar, pelo menos, paridade competitiva (ROTHAERMEL,2006), sendo que a aquisição de conhecimento externo enriquece a capacidade de absorção, permitindo que as organizações evitem a dependência do caminho no desenvolvimento de conhecimento interno. Deeds (2000), afirma que a capacidade de absorção permite à organização reconhecer informações valiosas externamente, assimilá-las e aplicá-las ao desenvolvimento e refinamento das capacidades dinâmicas, sendo a interface com o ambiente externo crítico para o

estabelecimento de recursos dinâmicos. Nesse mesmo sentido, Sigaw (2006) explica que organizações com níveis mais elevados de capacidade de absorção tenderão a ser mais proativas, explorando as oportunidades do ambiente, independentemente do desempenho presente, o que permite concluir que este processo estabelece uma filosofia de aprendizagem, fazendo com que os novos conhecimentos fluam para dentro da organização e os apliquem, construindo um ciclo de aprendizagem, uma vez que conhecimento previamente acumulado pela empresa facilita a absorção de novos conhecimentos (DANNEELS,2008). Para Ng (2007), à medida que novas informações são assimiladas, elas promovem um novo aprendizado, o que pode aumentar a capacidade de absorção de uma organização, podendo levar a diversificação não relacionadas, estabelecimento de novas combinações de recursos, modificando sua base de recursos substantivos, estabelecendo todo o ciclo de capacidades dinâmicas.

A capacidade de absorção está relacionada à exploração do conhecimento externo (LICHENTHALER,2009), diante disto a capacidade de absorção se concentra na aquisição de conhecimento, ou seja, capacidade potencial de exploração (ZAHRA & GEORGE,2002) e sendo assim a capacidade de absorção compreende as etapas de assimilação desse conhecimento por meio da sua incorporação na base de conhecimento da empresa e se mobiliza através de quatro rotinas de conhecimento (ZAHRA & GEORGE,2002), quais sejam: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Essa mesma afirmação encontramos em Rothaermel (2009), que diz: “A recente reconceitualização de Zahra e George (2002) do constructo de capacidade de absorção em capacidades de absorção potenciais e realizadas, onde a capacidade potencial compreende as capacidades de aquisição e assimilação de conhecimento, e os centros de capacidade realizados na transformação e exploração do conhecimento”. Nesse mesmo sentido Kale (2010) diz que “a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas, separadas, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo nas capacidades existentes.” Isto também encontra argumentos no trabalho de Zheng (2011), que diz que a capacidade de absorção consiste em uma série de processos de manusear o conhecimento externo, através de processos de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento, sendo este um processo dinâmico e distinto um do outro. O constructo de Zahra e George (2002), foi utilizado em diversos trabalhos, como os de: Newey (2009), Kale (2010), Zheng (2011), Hamiki (2014), Lin (2016).

Absortiva	
Autor	Constructo
Ng,2007	A capacidade de absorção de uma organização pode ser medida por seu número cumulativo de áreas distintas de pesquisa / especializações tecnológicas (Nicholls-Nixon e Woo, 2003).
Campos-Climent,2017	Zahra e George (2002): Aquisição ou reconhecimento de valor consiste em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização e é possível atingi-lo por meio de atributos como intensidade, velocidade e direção dos esforços da organização (Lane e Lubatkin, 1998; Zahra e George, 2002). Assimilação consiste em compreender o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais. Nesse processo, a interpretação e compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenham um papel essencial (Szulanski, 1996; Zahra e George, 2002). Transformação , acrescentada por Zahra e George (2002), vincula as dimensões assimilação e exploração, e consiste em transformar o conhecimento externo em rotinas organizacionais com o objetivo de aplicar o conhecimento por meio de sua adaptação à realidade e às necessidades organizacionais (Zahara e George, 2002). Exploração ou aplicação refere-se ao emprego do conhecimento absorvido com fins comerciais (Lane e Lubatkin, 1998). Para que por meio dele, a organização incorpore os novos conhecimentos adquiridos para melhorar, desenvolver e expandir rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes que por sua vez permitem a criação de novas capacidades e operações na organização (Zahara e George, 2002).
Kale,2010	A capacidade de absorção também se refere à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades que podem ser totalmente removidas do ponto de entrada original. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas, separados, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de se integrar conhecimento externo nas capacidades existentes.
Lin, (2016)	Zahra e George (2002) sugerem uma construção multidimensional de capacidade absorptiva e propõe quatro fatores: Aquisição refere-se às atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão; Assimilação refere-se a atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas (Kim, 1997; Szulanski, 1996); Transformação reflete as atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados; e a Exploração refere-se a atividades de criação de novos conhecimentos (Tiemessen, Lane, Crossan, & Inkpen, 1997; Van den Bosch, Van, & Volberda, 2003).

Quadro nº 16: Constructo - Capacidade Absortiva

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.4.2 Exploration e Exploitation

Capacidades dinâmicas estão relacionadas à capacidade da empresa de se adaptar proativamente para gerar e explorar competências específicas internas e externas

e para lidar com o ambiente de mudança da organização (TEECE, et al,1997) e foram desenvolvidas originalmente por Penrose (1959), Teece (1982) e Wernerfelt (1984). Teece (2007), reconhece que a necessidade das empresas se envolverem em atividades exploradoras/exploratórias (*exploitation/exploration*) tem aceite em sistemas adaptativos e está inserida na literatura de ambidestria, e esta mesma literatura diz que essas atividades podem ser auxiliadas por unidades diferenciadas, mas fracamente integradas, sendo que as atividades de detecção devem estar estruturadas de forma descentralizada, e as informações obtidas devem caminhar para o alto da administração. Atividades exploradoras(*exploitation*), para Danneels (2002) são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui, desenvolvida internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas, modificando-as, redefinindo-as, usando e desenvolvendo competências já existentes; e as atividades exploratórias(*exploration*), como atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que atividades de exploração(*exploitation*) são buscas de retorno de curto prazo, dentro de limite de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas, em conhecimento e aprendizados incrementais, que ainda se encerra em atividades de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, enquanto que as atividades exploratórias(*exploration*), são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que busca a adaptação às mudanças ambientais, portanto suportando a viabilidade futura da empresa, uma vez que constroem novas competências. Para Newey (2009), atividades exploratórias(*exploration*) foram definidas como atividades relacionadas com a oferta de um produto para venda, enquanto a exploração(*exploitation*), busca criar valor comercial a partir de um produto existente. Para Withcher (2012), atividades exploratórias(*exploration*) cobre pesquisa, variação desconhecida, tomada de risco, jogo, flexibilidade, descoberta e inovação, estando a sua essência na experimentação de novas alternativas, com recursos incertos, distantes, enquanto atividades exploradoras(*exploitation*) se trata de refinamento, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, sendo a sua essência o refinamento das competências atuais, buscando recursos a curto prazo, em outras palavras, atividades exploratórias(*exploration*) é a busca de novos conhecimentos de coisas que podem vir a ser conhecidas, enquanto atividades exploradoras(*exploitation*) é o uso e o desenvolvimento de competências existentes. O autor coloca as atividades exploratórias(*exploration*) como uma capacidade dinâmica externa para exploração de aprendizagem organizacional. Para Dellacorte (2013), o conceito de capacidades

dinâmicas se concentra no conjunto de atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*) e desempenham um papel importante na gestão do conhecimento. Na mesma direção Akremi (2015) argumenta que atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*) são necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem, e consequente resultado organizacional, sendo consistente com a abordagem das capacidades dinâmicas e ainda que um equilíbrio entre atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*) é necessário para alavancar, explorar rotinas e processos organizacionais. Jurksine (2016), conceitua os processos exploratórios (*exploration*) da mesma forma que Witcher (2012) e Chang (2016), tais como reconhecimento de oportunidades, gerenciamento de incertezas e ambiguidade, otimização de processos organizacionais, avaliação de risco, aquisição de recursos e desenvolvimento de novos produtos/serviços/modelos de negócios, enquanto atividade exploradora(*exploitation*), é mais simples, de baixo risco, processo de curto prazo, incluindo o uso das capacidades existentes, pequenas melhorias nos produtos, adaptação às condições atuais dos mercados existentes.

Oxtoby (2002) argumenta que em ambientes dinâmicos e competitivos, sustentar mudanças bem sucedidas, e consequentemente vantagem competitiva envolve tanto atividades exploratórias(*exploration*), que para o autor, são o uso de processos para gerar ou descobrir conhecimentos que atualmente é desconhecido para a organização, quanto atividades exploradoras(*exploitation*), que são a utilização de processos de desenvolvimento e implantação de conhecimentos absorvidos e, independente de qual espectro a atividade é colocada, exploratória(*exploration*) ou exploradora(*exploitation*), todos os processos organizacionais se beneficiam do envolvimento, uma vez que são orientados à aprendizagem, exercendo ação sobre o acumulado de aprendizado organizacional. Da mesma forma, Benner (2003) argumenta que os recursos dinâmicos estão enraizados em atividades exploratórias(*exploration*) e exploradoras(*exploitation*), e que organizações ambidestras fornecem o contexto para a existência dessas atividades, reconhecendo ainda o autor, que capacidades dinâmicas se ancoram no exercício dessas atividades, e para Pil (2006) empresas que configuram tarefas e buscam o equilíbrio entre os dois tipos de atividades, devem ter uma vantagem competitiva. A atividade exploratória(*exploration*) bem sucedida, ocorre quando a atividade adiciona aprendizagem à empresa, independentemente dela ter adicionado qualquer novo produto, ela é bem sucedida, provavelmente porque exerceu ação sobre os processos, influenciando o conjunto de capacidades dinâmicas. Danneels (2002), afirma que a medida correta para atividades exploratórias(*exploration*) devem se basear em atividades

de aprendizado, não em medidas financeiras de produtos. Aqui não estamos afirmando que uma atividade (*exploration/exploitation*) é melhor que a outra, ambas têm seu destino e sua finalidade, uma garante o presente, a outra fornece as vias para a construção do futuro, e Danneels (2002) confirma isto quando diz: “A exploração(*exploitation*) apoia a viabilidade organizacional atual, enquanto a exploratória(*exploration*) apoia a viabilidade futura.”

Dving (2008), argumenta que capacidades dinâmicas tenham o seu foco no processo de reconfiguração, reconstrução de recursos dentro da empresa, outras estão relacionadas ao desenvolvimento de atividades exploratórias(*exploration*) de recursos inimitáveis entre firmas que se colaboram, conferindo acesso a recursos e capacidades com recursos diferentes entre si. Para Lee (2008), atividades de inovação estão associadas às atividades exploratórias(*exploration*), uma vez que envolve experimentação de novas alternativas e requer variação e diversidade, o que Litchenthaler (2008) nomina de inovação aberta. Cada vez mais, atividades exploratórias(*exploration*) é considerada atividade proativa e deve fazer parte da estratégia da empresa (LITCHENTHALER,2008), indo além de atividades marginais de comercialização de conhecimento residual, mas explorar todas as tecnologias disponíveis. Para Lisboa (2016), atividades exploratórias(*exploration*) envolve a busca por novas habilidades, processos e conhecimento de desenvolvimento de produtos, enquanto atividades exploradoras(*exploitation*), envolvem o refinamento, estendendo as habilidades existentes para tecnologias e paradigmas, concluindo que as atividades exploratórias/exploradoras para desenvolvimento de produtos são os mecanismos para criação de valor que permitem à empresa obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Davies (2016), vê em projetos inovadores, uma vez que são apoiados por atividades exploratórias(*exploration*), construídos para lidar com as condições imprevisíveis do ambiente, quando os meios para se atingir os objetivos são difíceis de serem definidos no início, envolvendo segundo o autor, uma ruptura com projetos de rotinas e capacidades já instaladas.

Limnios (2014) afirma que organizações que equilibram atividades exploradoras(*exploitation*) com exploratórias(*exploration*), examinam seu ambiente e são capazes de identificar a necessidade e oportunidade de mudança quando ela se apresentar, enquanto mantém e evolui seu conjunto de competências e capacidades organizacionais, alertando ainda o autor que o sucesso em incrementos alcançados através de atividades exploradoras(*exploitation*) tende a desencorajar o envolvimento em atividades exploratórias(*exploration*), reforçando atividades exploradoras(*exploitation*). Para

Makkonen (2014), empresas de sucesso são consistentes nas atividades exploradoras(*exploitation*) e exploratórias(*exploration*) ao mesmo, refletindo vários conceitos em estudos de negócios, como aprendizagem, inovação tecnológica, adaptação organizacional, estratégia, projeto organizacional, orientação para o mercado e orientação empreendedora.

Coen (2011) afirma que os gerentes operacionais de nível inferior devem se envolver mais em atividades exploradoras(*exploitation*), enquanto os gerentes seniores se envolvam mais em atividades exploratórias(*exploration*), argumentando que quando as atividades se localizam no nível mais baixo, poderá ocorrer um viés para atividades exploradoras(*exploitation*). O mesmo pode acontecer quando as empresas possuem pouco recursos para investimentos, podem incentivar atividades exploradoras(*exploitation*), aquilo que Wang (2004) chama de ‘armadilha do sucesso’, ou ‘armadilha de competência’, onde o sucesso atual pode reforçar a permanência da empresa dentro de atividades exploradoras(*exploitation*), o que também encontra-se em Rahmandas (2012), que afirma: “À medida que os recursos são cada vez mais ajustados por meio da exploração(*exploitation*), as empresas encontram menos motivos para explorar(*exploration*) territórios desconhecidos”, podendo aprisionar as organizações em suas trajetórias adaptativas, dependente do caminho. Para Rothaermel (2009), encontrar o equilíbrio é difícil, uma vez que as empresas são limitadas em seus recursos, e para alcançar a ambidestria, elas precisam reconciliar as tensões internas que surgem no processo de busca entre atividades exploradoras(*exploitation*) e exploratórias(*exploration*).

Exploration x Exploitation	
Autor	Constructo
Danneels,2008	<p>Identifico cinco dos antecedentes potenciais da competência de exploração no nível organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Em primeiro lugar, a exploração (<i>exploration</i>) envolve o desenvolvimento de novos recursos, o que pode tornar obsoletos os recursos atuais da empresa. Portanto, a disposição da empresa de canibalizar (ou seja, reduzir o valor de) seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes facilitará a aquisição de competências que requerem rotinas diferentes e ativos. 2. Em segundo lugar, a exploração (<i>exploration</i>) leva a empresa em novas direções e, portanto, desafia o status quo. O debate vigoroso entre os proponentes de opiniões divergentes e controversas que ocorrem dentro de uma empresa com um clima de conflito construtivo, portanto, facilitará a exploração (<i>exploration</i>). 3. Terceiro, a exploração (<i>exploration</i>) é arriscada e seus resultados são incertos. Portanto, a tolerância ao fracasso incentivará a exploração (<i>exploration</i>). 4. Quarto, a exploração (<i>exploration</i>) envolve pesquisar o ambiente, incluindo seções nas quais a empresa não está atualmente ativa. Portanto, atividades amplas de varredura que expõem a empresa a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais geram informações sobre oportunidades dentro desses domínios e,

	<p>portanto, apoiarão a exploração (<i>exploration</i>).</p> <p>5. Os retornos das atividades exploratórias(<i>exploration</i>) só podem ser colhidos no longo prazo. É necessária uma certa folga de recursos para investir em iniciativas de exploração(<i>exploration</i>), pois tem recursos incertos e distante e não suportam viabilidade imediata.</p>
ck,2011	<p>A colaboração com parceiros externos representa uma ferramenta de exploração.</p> <p>A exploração em ambientes turbulentos expõe a firma a elementos desconhecidos e imprevisíveis.</p>
Birkinshaw,2016	<p>Esta literatura destaca três modos contrastantes para reconciliar as demandas conflitantes de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Separação estrutural: envolve colocar as atividades de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>) em diferentes unidades organizacionais.; 2. Integração comportamental: enfatiza reunir as atividades conflitantes em uma única unidade, projetando um contexto comportamental de apoio. 3. Alternância sequencial: entre as duas atividades ao longo do tempo. Cada uma dessas abordagens para a ambidestria tem recebido uma considerável atenção de pesquisa na última década. <p>Sugerimos que é útil separar as três categorias de capacidades dinâmicas de Teece (detecção, apreensão e reconfiguração) e equacionar uma capacidade de "detecção" com exploração (<i>exploration</i>) e uma capacidade de "apreensão" com exploração (<i>exploitation</i>).</p> <p>Identificação: detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.</p> <p>Apreensão: mobilização de recursos para enfrentar ameaças e oportunidades.</p> <p>Reconfiguração: A renovação contínua dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa.</p> <p>Conforme observado, detectar e apreender são contrapartes diretas às noções de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>), enquanto reconfigurar é, em nossa interpretação, uma capacidade de ordem superior que permite às empresas gerar ou "orquestrar" (nas próprias palavras de Teece) um equilíbrio adequado entre os dois.</p>
Davies,2016	<p>Requer o estabelecimento de um projeto de vanguarda para investigar as novas oportunidades, incentivar a solução criativa de problemas e esforços para estabelecer novas rotinas de projeto. Isso envolve processos de pesquisa experiencial, aprendizagem em tempo real e a busca de múltiplas soluções até o melhor poder ser selecionado (Klein e Meckling, 1958; Lenfle, 2008; Nightingale e Brady, 2011).</p>
Garcia-Villaverde,2017	<p>A capacidade dinâmica liga-se à exploração e aproveitamento de conhecimento externo.</p> <p>Metas compartilhadas: Compartilhamos a mesma ambição e visão de nossos contatos. Minha empresa está entusiasmada com a busca das metas e missões coletivas de nossos relacionamentos. Compartilhamos nossas metas e objetivos com nossos contatos. Entendemos a estratégia e as necessidades de nossos contatos. Os funcionários da minha empresa e os funcionários dos meus contatos têm atitudes positivas em relação a um relacionamento cooperativo. Minha empresa e meus contatos tendem a concordar sobre como fazer o relacionamento funcionar.</p> <p>Cultura comum: os funcionários da minha empresa e os funcionários dos meus contatos têm atitudes positivas em relação a um relacionamento cooperativo. Minha empresa e meus contatos tendem a concordar sobre como fazer o relacionamento funcionar.</p> <p>Aquisição de capacidade: A busca por informações relevantes sobre o nosso setor é um negócio diário em nosso escritório. Nossa gestão motiva os funcionários a usar as fontes de informação em nosso setor. Nossa</p>

	<p>administração espera que os funcionários lidem com informações além de nosso setor.</p> <p>Capacidade de assimilação: Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados entre departamentos. Nossa gestão enfatiza o suporte interdepartamental para resolver problemas. Em nossa empresa, existe um fluxo rápido de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes, ela as comunica prontamente a todas as outras unidades de negócios ou departamentos. Nossa gestão exige reuniões interdepartamentais periódicas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e realizações.</p> <p>Capacidade de transformação: Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e usar o conhecimento acumulado. Nossos funcionários são usados para absorver novos conhecimentos, bem como para prepará-los para outros fins e disponibilizá-los. Nossos funcionários vinculam com sucesso o conhecimento existente a novos insights. Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático.</p> <p>Capacidade de exploração: Nossa gestão apoia o desenvolvimento de novos produtos. Nossa empresa reconsidera regularmente as tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos. Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar com mais eficácia, adotando novas tecnologias.</p>
Gebauer,2017	A captura de recursos depende de a empresa desenvolver o negócio de serviços como uma melhoria incremental (<i>exploitation</i>) ou um salto radical em direção a uma nova constelação de valor (<i>exploration</i>).
Barralesmolina,2013	Os três mecanismos de aprendizagem propostos são: (i) codificação do conhecimento, por meio da qual os indivíduos expressam seus conhecimentos em ferramentas escritas, relatórios ou programas de trabalho; (ii) articulação do conhecimento, processos pelos quais o conhecimento individual é compartilhado por meio de discussões coletivas ou sessões de informação; e (iii) experiência acumulada, que consiste em um processo parcialmente automático de acumulação de conhecimento tácito por meio da experimentação. Quando funcionam, esses mecanismos constituem um ciclo que combina a exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>) do conhecimento organizacional e que, em última análise, produz a adaptação da empresa para seu ambiente competitivo.

Quadro nº 17: Construto - Exploration e Exploitation

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 A PESQUISA DE CAMPO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a construção e a busca às respostas dos objetivos desta Tese. O detalhamento metodológico é desenvolvido com a finalidade de demonstrar as estratégias que norteiam o trabalho, bem como a tipologia, a natureza, as fontes de pesquisa, o objeto do estudo, os instrumentos para coleta e análise de dados. O presente trabalho será uma pesquisa qualitativa junto a gestores de seis empresas brasileiras, sendo três delas Sociedades Anônimas com capital fechado, duas enquadradas como empresas de Médio e Grande Porte, e uma empresa de Prestação de Serviços. Todos os entrevistados são altos executivos, com cargo de gestão, que interagem com a questão estratégica da empresa em que atuam. Para obter as informações necessárias para as análises do trabalho, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semi estruturado, que passou por análise junto às empresas que poderiam responder, bem como a um consultor de empresas e um Professor Pesquisador, para suas análises e considerações. Todos os respondentes foram colocados frente às mesmas perguntas, com a mínima intervenção do pesquisador, para evitar desvios na pesquisa, com a finalidade de entender e analisar como as capacidades dinâmicas afetam as empresas que atuam no mercado internacional e conseqüentemente, como é o objetivo principal deste trabalho, responder à pergunta que orienta a tese: empresas importadoras e exportadoras desenvolvem capacidades dinâmicas, que lhes garantam vantagem competitiva mais duradoura, em relação às empresas que atuam no mercado interno e externo, somente através de exportação?

Responder de modo adequado a esta pergunta, baseia-se em compreender os aspectos metodológicos da pesquisa, que deve ser pensada com critério e profundidade, da mesma forma que se desenvolveu a revisão bibliográfica.

Conforme Creswell (2010), a realização de uma pesquisa envolve a intersecção e a escolha de três componentes: as concepções filosóficas, as estratégias de investigação e por último, os métodos específicos da investigação.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa-exploratória, pois de acordo com Collins (2005), esta abordagem, tem por objetivo identificar padrões ou ideias e não testar ou confirmar hipóteses. Por outro lado, estudos exploratórios são utilizados para investigar fenômenos mal compreendidos devido a sua complexidade e da inclusão de elementos de análise, ainda não amplamente explorados na literatura, nesse sentido, justificando sua escolha. O autor deste trabalho assume ainda o argumento de Godfrey e Hill (1995), que diz: onde constructos não observáveis estão no cerne do estudo, aqui

incluindo a teoria estratégica, bem como a perspectiva da Visão de Recursos e de Capacidade Dinâmica, estes precisam identificar quais são as consequências observáveis, para que possam ser estudados. Aprofundando ainda mais nossas justificativas, na pesquisa teórica para a construção da revisão bibliográfica, não se encontrou um artigo que se estruturasse de forma semelhante ao proposto por esta tese. O presente trabalho pretende estudar de forma integrada e completa a ação das capacidades dinâmicas sobre as organizações, utilizando para tanto uma série de constructos que incluem: *path dependence* ou dependência do caminho, empreendedorismo, aprendizado, ambidestria, aqui incluindo as capacidades de absorção e *exploration e exploitation*. A revisão teórica nos mostrou que os pesquisadores estudaram Capacidades Dinâmicas abordando um aspecto em particular: *Path Dependence* (Zott,2002; Rothaermer,2006 e 2007; Arthurs,2006; Ng,2007; Augier,2009; Pentland,2012; Schriber,2018;); *learning* ou aprendizado (Zollo e Singh,1998; Deeds,2000; Hayward,2000; Kotha,2001; Luo,2002; Oxtoby,2002; Zollo e Winter,2002; Adner,2003; Rothaermel,2006;); empreendedorismo (Adner e Helfat,2003; Byler,2003; Helfat e Peteraf,2003; Salvato,2003; Caloghirou,2004; Zahra,2006; Oliver,2008; Bruni,2009; Martin,2011); Ambidestria (Luo e Tan,1998; Benner,2003; He e Wong,2004; Zhan-Luo,2008; Jansen,2009; Rothaermel,2009; Maniak,2013; Birkinshaw,2016; Davies,2016; Jurksiene,2016); capacidade absorptiva (Majandur,2000; Kor,2005; Sigaw,2006; Danneels,2008; Lichenthaler,2009; Newey,2009; Kale,2010; Zheng,2011); *exploration e exploitation* (Newey,2009; ; Withcher,2012; Dellacorte,2013; Akremi,2015; Chang,2016), e não completa como a proposta por este trabalho.

Minayo (2008), diz que a abordagem qualitativa seria a mais indicada para desvendar processos sociais pouco conhecidos, uma vez que esta procura responder questões pertencentes ao universo dos significados, dos motivos, das crenças, valores, aspirações e atitudes, fenômenos que estão dentro da realidade social (MINAYO,2008). No mesmo sentido, Miller, Dingwall e Murphy (2004), destacam que a pesquisa social qualitativa é uma fonte útil de informações para processos e resultados, mas pouco utilizada. Segundo esses mesmos autores, a pesquisa qualitativa tem como perspectiva o interior da organização, buscando entender como os resultados são alcançados e não se esses são alcançados. Para Flick (2004), mesmo a pesquisa qualitativa não tratar de questões e hipóteses derivadas de modelos e testadas sobre a evidência empírica, os conceitos, os conhecimentos, são influenciados por um conhecimento anterior, pois fenômenos sociais devem ser explicados em sua totalidade e sua complexidade. Merriam (2002) resume o uso e a vantagem da escolha do método qualitativo, pelo objetivo da

busca do significado e entender um fenômeno, no qual o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados, e o produto final, uma descrição rica do fenômeno estudado.

3.1 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA

Com base na fundamentação acima, este trabalho adota uma metodologia qualitativa para descrever e explorar o que acontece com capacidades dinâmicas em empresas que importam e exportam e empresas que só exportam e ou só produzem para o mercado local. Justificando que a escolha se baseou em pesquisa junto à bibliografia utilizada para a construção desse trabalho, através da análise de 269 artigos, abrangendo o período de 1995 a 2017 do banco de dados utilizado para a construção da revisão da literatura, encontrando um total de 67 artigos qualitativos, com um percentual de 22,26% do total de artigos. Se formos excluir da análise os artigos teóricos, ou seja, escritos sob a forma de Ensaio Teórico, a participação de artigos qualitativos se torna mais significativa, abrangendo um total de 32,84% dos artigos. A grande maioria dos artigos escritos sob a forma qualitativa resumem-se a artigos de estudo de caso e estudo de casos múltiplos, portanto tornando possível a sua utilização para o tipo de estudo que este trabalho se propõe a construir.

Abaixo, apresento duas tabelas que demonstram os artigos por ano de publicação, os periódicos em que foram publicados, bem como os percentuais em relação ao total. A escolha desta metodologia encontra respaldo em sua aplicação, uma vez que este trabalho foi estruturado não para medir relações, mas para verificar uma série de experimentos, através de estudos de casos, para confirmar ou não a existência de teoria (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Publicações por ano					
Ano	Teórico	Qualitati	Misto	Quanti	Total
1995	1			1	2
1996	1				1
1997	1		1	1	3
1998				0	0
1999	0			0	0
2000	1	1		2	4
2001		2		2	4
2002	2	2		3	7
2003	6	2		2	10
2004	1			2	3
2005	2			2	4
2006	4	1		9	14
2007	2	3		6	11
2008	5	1		6	12
2009	6	6		12	24
2010	5	7		9	21
2011	2	5		7	14
2012	6	6		10	22
2013	2	5		11	18
2014	2	10		9	21
2015	6	1		8	15
2016	7	9		25	41
2017	2	6		10	18
TOTAL	64	67	1	137	269
%	21,26	22,26	0,33	45,51	100
% sem estudos teóricos		32,84			

Tabela nº 13: Resumo dos artigos publicados no período de 1995 a 2017

Fonte: Elaborada pelo autor

Autor	Revista	Ano	Tipo de Artigo
ROSENBLOOM	Strategic Management Journal	2002	Caso de Estudo
GALUNIC & EISENHARDT	Academy of Management Journal	2001	Multi Casos
RINDOVA & KOTHA	Academy of Management Journal	2001	Caso de Estudo
DANNEELS	Strategic Management Journal	2002	Caso de Estudo
OXTOBY, et al.	European Management Journal	2002	Caso de Estudo
MILLER	Strategic Management Journal	2003	Multi casos
SALVATO	Journal of Management Studies	2003	Caso de Estudo
READMAN & GRANTHAM	European Management Journal	2006	Caso de Estudo
HARREID, et. al.	California Review Management	2007	Caso de Estudo
PABLO, et. al.	Journal of Management Studies	2007	Caso de Estudo
THOMPSON	Int. Journal. of Human Resource Management	2007	Caso de Estudo
LEE & KELLEY	R&D Management	2008	Caso de Estudo
BRUNI & VERONA	British Journal of Management	2009	Caso de Estudo
NARAYANAN, et. al.	British Journal of Management	2009	Caso de Estudo
NEWAY & ZAHRA	British Journal of Management	2009	Caso de estudo comparativo
SALVATO	Organization Science	2009	Caso de Estudo
TAYLOR & HELFATt	Organization Science	2009	Caso de Estudo
WILLIAMNS & LEE	R&D Management	2009	Multi casos
BRUHL, et. al.	European Journal of Innovation Management	2010	Caso de estudo comparativo
CHIRICO & NORDQVIST	International Small Business Journal	2010	Caso de Estudo
FISCHER, et. al.	Journal of Service Management	2010	Multi casos
JENKINS	Journal of Management Studies	2010	Caso de Estudo
KALE	British Journal of Management	2010	Caso de Estudo
SHANG & GUO	Nankai Business Review International	2010	Caso de Estudo
TOWNSEND, et. al.	J Prod Innov Manag	2010	Caso de Estudo
BINGHAM & EISENHARDT	Strategic Management Journal	2011	Multi casos
DANNEELS	Strategic Management Journal	2011	Caso de Estudo
LALWTON & RAJAIWANI	European Business Review	2011	Caso de Estudo
MARTIN	Organization Science	2011	Multi casos
O'REILLY III & TUSHMAN	California Management Review	2011	Caso de Estudo
BORGH, et. al.	R&D Management	2012	Caso de Estudo
CORNER & HU	International Small Business Journal	2012	Multi casos
JANTUNEN, et. al.	European Management Journal	2012	Multi casos
MABEY, et. al.	The International Journal of Human Resource Management	2012	Caso de Estudo
PETIT	International Journal of Project Management	2012	Caso de Estudo
WOLDESENBET, et. al.	International Small Business Journal	2012	Caso de Estudo
CHALMERS & BALAN-VNUK	International Small Business Journal	2013	Caso de Estudo
CORTE, et. al.	European Journal of Innovation Management	2013	Multi casos
KINDSTROM, et. al.	Journal of Business Research	2013	Multi casos
STEIBER & ALANGE	European Journal of Innovation Management	2013	Caso de Estudo
TEIRLINCK & SPITHOVEN	R&D Management	2013	Multi casos
DUBOCAGE & GALINDO	European Management Journal	2014	Multi casos
FOURNÉ, et. al.	California Management Review	2014	Multi casos
GLATTSTEIN & LEI	Nankai Business Review International	2014	Caso de Estudo

KODAMA & SHIBATA	R&D Management	2014	Caso de Estudo
LECLER & KINGHOTN	South.African.Journal.Business.Management	2014	Multi casos
MANIAK, et. al.	Journal Prod Innovation Management	2014	Multi casos
MARTINSUO, et. al.	International Journal of Project Management	2014	Caso de Estudo
MEZGER	R&D Management	2014	Multi casos
NOBRE, et. al.	Brazilian Administration Review	2014	Estudo de Caso
RIDDER, et. al.	British Journal of Management	2014	Caso de Estudo
BINGHAM, et. al.	Strategic Management Journal	2015	Caso de Estudo
AGWUNCH & OSBORNE	California Management Review	2016	Caso de Estudo
BIRKINSHAW, et. al.	California Management Review	2016	Multi casos
FELIN e POWELL	California Management Review	2016	Caso de Estudo
LEIH & TEECE	Academy of Management Perspectives	2016	Caso de Estudo
RESTUCCIA, et. al.	Journal Prod Innovation Management	2016	Caso de Estudo
RICCIARDI, et. al.	Journal of Business Research	2016	Multi casos
SONG, et. al.	California Management Review	2016	Caso de Estudo
VERGNE	Academy of Management Journal	2016	Análise Comparativa
ZENG & GLAISTER	British Journal of Management	2016	Multi casos
BRAGANZA, et. al.	Journal of Business Research	2017	Caso de Estudo
CHANG, et. al.	Asia Pacific Business Review	2017	Caso de Estudo
FRITZ-KOCH & NORDQVIST	Journal of Small Business Management	2017	Estudo de Caso
GEBAHUER, et. al.	Journal of Service Management	2017	Multi casos
HOANG, et. al.	The International Journal of Human Resource Management	2017	Estudo de Caso
KEVILL, et. al.	International Small Business Journal	2017	Estudo de Caso

Quadro nº 18: Relação de artigos qualitativos, compreendendo o período analisado

Diante da justificativa acima, a escolha para esta pesquisa se dá dentro do campo da pesquisa Qualitativa e se caracteriza como descritiva, pois pretende descrever o comportamento de fenômenos e obter informações sobre as características do problema estudado e segundo Flick (2008), este tipo de pesquisa está interessada nas perspectivas, no dia a dia e no conhecimento dos participantes em relação ao que se está estudando. Argumenta o autor, que estudos em organizações e gestão devem ser adequados às características de campos e questões a serem estudadas. Da mesma forma, Lee (1999) defende que a pesquisa qualitativa se configura como a melhor escolha para situações em que é necessário identificar ações gerenciais e quando o pesquisador não tem conhecimento total dos detalhes do fenômeno estudado, que é o objeto do presente estudo. Indica ainda o autor, que essa metodologia é adequada quando o fato de se ir à campo se torna importante, com o objetivo de compreender o contexto do objeto do estudo. Creswell (2000) concorda e destaca ainda que este tipo de pesquisa deva ser utilizado quando se procura entender como funciona o ambiente natural.

Seguindo o caminho proposto por Creswell (2010), esta parte vai tratar das concepções filosóficas, das estratégias de pesquisa e dos métodos específicos da investigação, justificando assim a escolha do modelo de pesquisa adotado.

3.2 CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS

A ciência procura enquadrar a natureza dentro dos limites preestabelecidos pelo paradigma, ou seja, estudar novos problemas e soluções padrão que materializam o consenso da comunidade científica e serve para guiar o que é praticado num período de ciência normal, sendo transmitido pelos manuais durante a formação dos pesquisadores. Abrantes (1998) argumenta que os problemas devem ser resolvidos com base nas soluções já estudadas anteriormente para problemas similares, ou seja, tendo como base um paradigma ou modelo ou padrão, para que se possa englobar o problema de estudo.

O pesquisador, de forma consciente ou não carrega um conjunto de crenças e pressupostos para dentro da pesquisa (CRESWEL,2014). Para delinear uma pesquisa, faz-se necessário compreender os pressupostos filosóficos que a sustentam, ou seja: as crenças e ideias que norteiam a pesquisa, compreendendo o antológico, ou como as coisas são (natureza da realidade); a forma como o conhecimento humano é construído, compreendendo a epistemologia (como o conhecimento é gerado), que diz respeito ‘ao que é’ e ‘como alcançamos’ o conhecimento; axiológico (valores da pesquisa) e por último a metodologia (processo como a pesquisa é formulada), para a formulação do problema e sua relação com a pesquisa (CRESWEL,2014), para ser possível estabelecer a qualidade, a consistência e coerência da estratégia utilizada, bem como a análise dos resultados (SACCOL,2009), implicando estabelecer-se de forma clara a ontologia, a epistemologia e o paradigma que fundamentam a pesquisa.

A teoria do conhecimento, de acordo com Hessen (2003), é uma reflexão filosófica que tem por objetivo investigar as origens, as possibilidades, os fundamentos, e a extensão do conhecimento. Importante para o desenvolvimento de uma pesquisa é revelar o método de investigação que será adotado. A pesquisa é influenciada pelo referencial teórico do estudo, o qual atua na forma do pensamento e na interpretação do conhecimento, bem como pela definição do método.

3.2.1 Ontologia

A ontologia, segundo Grubber (1993) “é uma especificação explícita de uma conceitualização” e por esta, o autor entende por um modelo abstrato do mundo que se quer representar, e Borsrt, et. al (1997) diz que a conceitualização deve ser feita de tal forma que permita o seu compartilhamento, que seja do senso comum e não de quem está escrevendo e esta deve ser explicitada em especificação dos conceitos, propriedades e relações. Para Lincoln e Guba (2016), a ontologia diz respeito às questões sobre a

natureza da realidade, preocupando-se em entender o que pode ser conhecido e a natureza do ser humano no mundo. Saccol (2009) reforça que, dentre os pressupostos para o andamento da pesquisa é necessário refletir sobre a ontologia, ou seja, o estudo do ser para a base da delimitação do problema a ser pesquisado. O primeiro conjunto são os pressupostos de natureza ontológica, que dizem respeito à verdadeira essência do fenômeno sob investigação, ou seja, se os fenômenos são objetivos e externos ao indivíduo ou de natureza subjetiva, como produto de sua própria consciência (BURRET & MORGAN, 1979; SACCOL, 2009).

Burrell e Morgan (1979) desenvolveram o modelo de “paradigmas sociológicos”, ou seja, uma base ontológica e uma base epistemológica que poderiam fundamentar as teorias organizacionais modernas, tornando-se referência para estudos em organizações, dentro das ciências sociais. Os autores conceituam a ciência social em termos de quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia. O primeiro desses elementos, a ontologia, que trata da visão de mundo que o ser humano tem, e são denominadas: objetiva, subjetiva e intersubjetiva, significando que a realidade a ser investigada pode ser uma realidade externa ao indivíduo, assim como um produto de sua consciência e/ou uma combinação das duas.

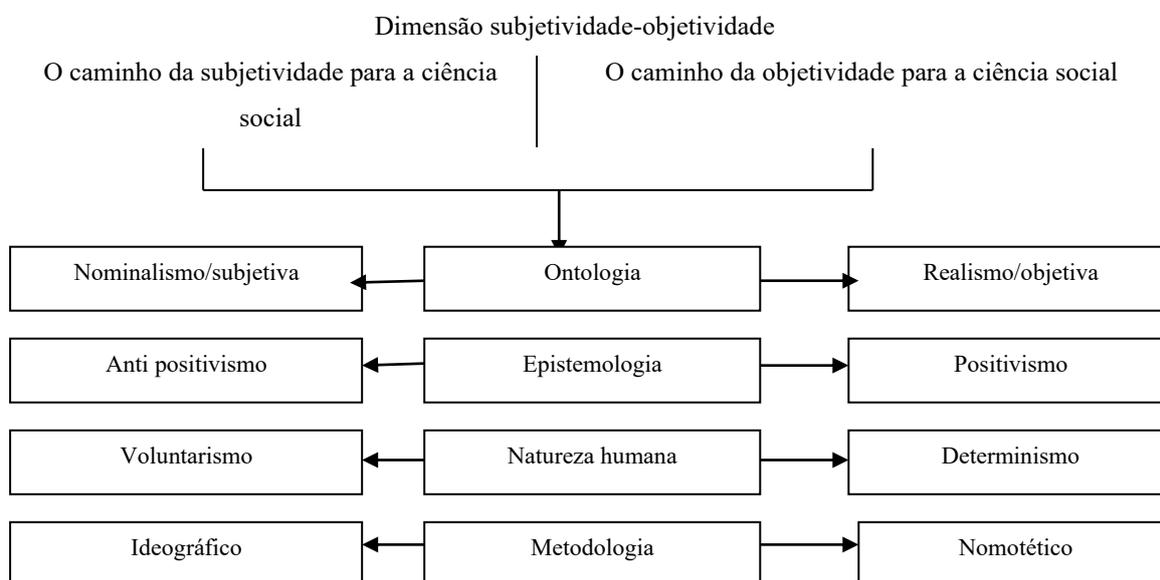


Figura nº 7: Esquema para analisar pressupostos acerca da natureza da ciência social

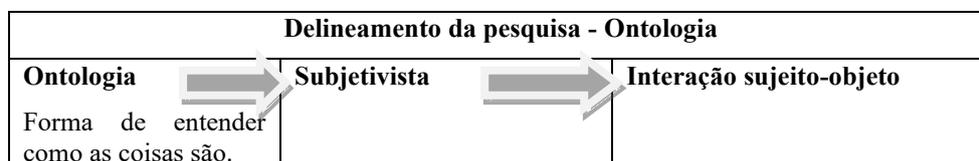
Fonte: adaptada de Burrell e Morgan (1979)

O conjunto de capacidades dinâmicas podem ser diferentes, bem como exercerem influências diferentes em empresas que apenas exportam em relação às empresas que importam e exportam e podem ser observadas, identificadas, mas não medidas diretamente, uma vez que em sua maioria são intangíveis, não podendo ser

estudadas diretamente através de uma ontologia objetiva. Os pesquisadores necessitam identificar quais são as consequências observáveis dos recursos não observáveis, para que possam ser estudados, uma vez que não podem ser reduzidos a indicadores econômicos somente, pois são frutos da interação humana e das relações entre as pessoas e empresas, representadas pela dependência de caminho, pelo aprendizado, pelo empreendedorismo, e pela ambidestria.

Reconhece-se que toda investigação social caminha entre os polos extremos de seus conjuntos ontológico, epistemológico e de natureza humana e que cada um tem consequências importantes na investigação e obtenção de conhecimento do mundo social. Diferentes concepções levam a diferentes escolhas nesses elementos, e conseqüentemente a diferentes metodologias. A possível gama de escolhas é grande e é possível identificar metodologias empregadas em pesquisas na área de ciências sociais que tratam o mundo social como um mundo natural, como sendo sólido, real e externo ao indivíduo, e outros que o percebem como sendo um mundo mais maleável, pessoal e de qualidade mais subjetiva (BURREL, MORGAN,2005).

Desta forma, o presente estudo segue a seguinte ontologia:



Quadro nº 19: Delineamento da pesquisa – Ontologia
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Saccol (2009)

3.2.2 Epistemologia

A epistemologia é a parte da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento produzido pelo homem. É o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências, destinado a determinar sua origem lógica e não simplesmente psicológica, assim como o seu valor e a sua objetividade (RIBEIRO FILHO,2007). Para Saccol (2009), a epistemologia relaciona-se com a forma em que acredita-se que o conhecimento é gerado, e isto é a crença do pesquisador, que está fortemente ligada aos pressupostos ontológicos.

Diante da diversidade de escolhas possíveis apontadas em relação aos conjuntos de pressupostos, este estudo se posiciona mais próximo ao polo subjetivo,

reconhecendo que os fenômenos investigados são permeados de sentidos, não existindo apenas em uma realidade externa ao indivíduo, mas, ao contrário, sendo tais fenômenos, resultado da ação humana, transformadores desse mesmo ambiente em que tais indivíduos estão imersos, dessa forma a ontologia se aproxima mais da interação sujeito-objeto, ou seja, o estudo do ser no modo intersubjetivo, na qual a pesquisa é resultado de uma construção social, onde a realidade é formada de maneira coletiva e que abarca o epistemológico construtivista, em que os significados não são descobertos e sim construídos, através de uma intencionalidade, da relação humana, entre pessoas e entre empresas, que é o caso das capacidades dinâmicas(SACCOL,2009; CRESWEL,2014;) pela dependência da caminho, do aprendizado, pelo empreendedorismo, pela ambidestria, para entender como o conhecimento é gerado.

Desta forma, o presente estudo segue a seguinte epistemologia:

Delineamento da pesquisa - Epistemologia	
Epistemologia	Construtivista
Forma de entender como o conhecimento é gerado.	

Quadro n° 20: Delineamento da pesquisa – Epistemologia

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Saccol (2009)

3.2.3 Paradigma de Pesquisa

A partir de diferentes visões ontológicas e epistemológicas, geram-se diferentes paradigmas de pesquisa, aqui entendidos como diferentes visões de mundo

. Um paradigma de pesquisa está relacionado às crenças que se tem da realidade e, a forma de como se acredita que esse conhecimento é construído, para que esse paradigma de crenças guie as etapas da pesquisa a ser realizada pelo pesquisador, que consciente ou não, sempre traz consigo crenças e pressupostos para a abordagem da pesquisa (ORLIKOWSKI, BAROUDI,1991; CRESWEL,2014;). A definição inicial de um paradigma como primeiro passo em uma pesquisa auxilia na escolha da metodologia, dos métodos, da literatura e do desenho de pesquisa. O paradigma pode ser entendido como a natureza ou a alegação de conhecimento, a epistemologia, a ontologia ou mesmo a metodologia da pesquisa (MACKENZIE, KNIPE,2006; MERTENS,2007). A ontologia (a forma de entender como as coisas são) determina a epistemologia (como o conhecimento é gerado) e as duas, por sua vez originam diferentes paradigmas de

pesquisa, dentro dos quais diferentes métodos podem ser utilizados, assim como diferentes técnicas de coleta e análise de dados.

Diferentes ontologias, epistemologias, e paradigmas da natureza humana, levam os cientistas a diferentes metodologias. A possível gama de escolhas é certamente tão grande que o que é visto como ciência pelo “cientista natural” cobre apenas uma pequena parte de opções. É possível identificar metodologias empregadas em pesquisas na área de ciência social que tratam o mundo como um mundo natural, sólido, real e externo ao indivíduo, e outros que percebem o mundo social como sendo muito mais maleável, pessoal e de qualidade mais subjetiva (BURREL, MORGAN,2005). Diante da possibilidade de diversas escolhas possíveis apontadas a esses conjuntos de pressupostos, este estudo se posiciona mais próximo ao polo subjetivo, adotando o paradigma interpretativista, ou construtivista, e é considerado interativo, voltado para a compreensão dos papéis e dos comportamentos sociais que as pessoas desempenham. Ele se legitima, a partir da adoção da metodologia qualitativa (FLICK,2014), a representação dos fenômenos sociais, cuja realidade social dos indivíduos acontece pela interação com as pessoas.

Apesar de críticas pesadas, e ainda não tendo atingido o status de método(FLICK,2014), uma vez que é considerado o primo distante da ciência natural (CLEARY,HORSFALL,HAYTER,2014) sua contribuição é inegável, em especial no contexto das ciências sociais, uma vez que os objetos trabalhados pelas ciências sociais, conforme apontado por Minayo (2007), ou seja, a sociedade e seus indivíduos, são de caráter histórico, dotados por isso, de uma consciência histórica, existindo um relacionamento entre os elementos investigados, entre sujeito e objeto, relacionamento que vai além do relacionamento quantitativo, mensurável e estatístico.

Diante do acima exposto, e da discussão feita nos itens anteriores, o presente trabalho segue a seguinte linha de pensamento filosófico, que delimita a metodologia a ser utilizada.

Delineamento da pesquisa		
Ontologia	Epistemologia	Paradigma
Subjetivista, interação sujeito objeto	Construtivista	Interpretativista

Quadro nº 21: Delineamento da pesquisa - Paradigma

3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é o estudo da pesquisa, o conhecimento e os caminhos dos métodos investigativos para a solução do problema e dos objetivos de uma pesquisa (SAMPIERI et al,2013; CRESWELL,2014). Com base no posicionamento filosófico, compreendendo a ontologia, a epistemologia e o paradigma definido para o estudo, vários métodos e abordagens de pesquisa podem ser utilizadas como estratégias de investigação, que estabelecem direções específicas para os procedimentos da pesquisa.

3.3.1 Procedimentos Metodológicos

Aceitando a pesquisa qualitativa como uma abordagem, em vez de um conjunto de técnicas (MORGAN & SMIRCICH,1980) e um conceito mais amplo para diversas formas de investigação (MERRIAM,1998), caracteriza-se como características comuns a esse tipo de investigação, a percepção de que a realidade objetiva é construída através das interações sociais, a importância do papel do pesquisador, o uso do campo, a estratégia de pesquisa indutiva e resultados descritivos como produto. Autores como Flick, Kardoff e Steinke (2004) destacam quatro pressupostos teóricos básicos da pesquisa qualitativa: a realidade social como um produto compartilhado da atribuição de significados; a natureza processual e reflexiva da realidade social; os significados subjetivos dão relevância aos elementos objetivos da vida; e a reconstrução da realidade social por meio de sua natureza comunicativa como ponto de partida para a pesquisa. Realidade social, significados, reflexividade, subjetividade, natureza comunicativa e reconstrução. Tais elementos presentes em seus pressupostos são ressaltados para este estudo no que se refere à investigação dos fenômenos das capacidades dinâmicas.

A pesquisa qualitativa engloba a visão do pesquisador, de como ele vê o mundo e sua funcionalidade, que são retratadas na pesquisa, o que implica na contextualização da importância dos detalhes, das mudanças que ocorrem na pesquisa, assumindo uma visão detalhada e interpretativa da situação. O pesquisador não pode ser excluído totalmente do processo, ele é parte integrante do fenômeno, com um vínculo entre o mundo real e o sujeito (DENZIN, LINCOLN & NETZ,2006). A pesquisa qualitativa tem como abordagem a investigação, por proporcionar a exploração do assunto, mediante dados, interpretações, comparações coletivas e experiências individuais. Creswell (2014) salienta que a pesquisa qualitativa estuda contextos naturais, que tentam entender, compreender e interpretar os fenômenos que lhe são atribuídos. Sampieri et al. (2013) enfatizam que a pesquisa qualitativa também é

recomendada para temas pouco explorados e, Godoi; Mello; Silva (2010) evidenciam que a pesquisa qualitativa se refere à investigação de casos concretos com suas peculiaridades locais e temporais, partindo das atividades e expressões das pessoas em sua situação local. Para os autores, a pesquisa qualitativa se preocupa com a percepção de uma organização, um grupo social, podendo ser enfatizada em poucas amostras que aborda um universo de valores, significados, atitudes e crenças.

A pesquisa qualitativa evidencia formulações abertas, sem direcionamento único, com fundamentos na intuição e nas experiências que, para a resolução da questão problema deve seguir um processo de etapas.

As ferramentas de análise qualitativa dessas informações devem reconhecer a subjetividade desses significados, levando a uma reflexividade que é inerente do estudo qualitativo. Por fim, o que se espera é a possibilidade de reconstrução dos fenômenos no contexto de desenvolvimento da investigação, de forma a possibilitar a sua análise em profundidade.

Diante da escolha do paradigma interpretativista, este deriva da definição apresentada por Denzin, et al(2006), que assinala a pesquisa qualitativa como comprometida com a interpretação humana, sendo um campo interdisciplinar, transdisciplinar e, as vezes, contra disciplinar, que atravessa as humanidades, as ciências sociais e as ciências naturais, sendo suscetível à abordagem de múltiplos métodos, possuindo um comprometimento com a perspectiva naturalista e a compreensão interpretativa da natureza humana, defendendo uma relação próxima entre a abordagem qualitativa e o paradigma interpretacionista, dessa forma a presente pesquisa, segue em sua trajetória desde a ontologia, a epistemologia e o paradigma de pesquisa, para a escolha do presente método de pesquisa.

Delineamento da pesquisa			
Ontologia	Epistemologia	Paradigma	Metodologia de Pesquisa
Subjetivista, interação sujeito objeto 	Construtivista 	Interpretativista 	Qualitativa

Quadro nº 22: Delineamento da Pesquisa - Metodologia da pesquisa

Fonte: elaborado a partir de Saccol (2009)

Neste caso, o método de pesquisa mais adequado foi o estudo qualitativo exploratório-descritivo por favorecer o conhecimento não só dos detalhes do fenômeno, no caso deste que é pouco explorado (ZUBAC, HUBBARD & JOHNSON, 2010), como por possibilitar o melhor entendimento do contexto a partir do ponto dos gestores envolvidos nas estratégias empresariais, e conseqüentemente na construção das

Capacidades Dinâmicas (LEE,1999; PATTON,2002; FLICK,2004;). Outra justificativa para a escolha do método qualitativo deve-se ao fato da questão de pesquisa implicar na obtenção da experiência do participante em suas práticas do dia-a-dia e o seu conhecimento cotidiano (FLICK, 2004), sem a necessidade de generalizações estatística, relações lineares de causa e efeito ou representatividade numérica (PATTON, 2002). A pesquisa buscou, portanto, entender a manifestação dos fenômenos, no ambiente em que acontecem, a partir de diferentes perspectivas (FLICK, 2004). A abordagem da pesquisa foi a exploratória-descritiva em função desta estar centrada nas Capacidades Dinâmicas, que é uma teoria ainda emergente, (RIBEIRO, COSTA, MURITIBA & OLIVEIRA NETO, 2011) no campo da pesquisa em Estratégia Empresarial, buscando assim, esclarecimentos e desenvolvimentos dos conceitos com vistas a descrever suas características, buscar insights e familiaridade com o assunto de forma mais profunda, não sua confirmação estatística ou de causa e efeito, mas o seu significado (COLLI, HUSSEY, 2005). Foi descritiva, por tratar com questões do tipo “o que” e “como”, ou seja, que práticas são adotadas para a construção das Capacidades Dinâmicas, e da obtenção de vantagem competitiva mais duradoura, para empresas importadoras que vendem e/ou exportam mais, com relação a empresas que exportam e ou vendem para o mercado doméstico. A existência de uma lacuna teórica, como justificado no início do presente capítulo, foi outro princípio para a determinação da pesquisa exploratória (COLLINS, 2005).

Delineamento da pesquisa			
Ontologia	Epistemologia	Paradigma	Metodologia de Pesquisa
Subjetivista, sujeito objeto	Construtivista	Interpretativista	Qualitativa (exploratória/descritiva)

interação ⇒ ⇒ ⇒

Quadro nº 23: Delineamento da Pesquisa - Metodologia de Pesquisa

Fonte: elaborado a partir de Saccol (2009)

O projeto desta pesquisa é baseado em várias entrevistas com executivos seniores de empresas brasileiras, o que permite uma lógica de replicação, uma vez que usa-se cada entrevista para testar os insights teóricos emergentes (YIN, 1989), bem como permite uma correspondência próxima entre teoria e dados, um processo pelo qual a emergente teoria está fundamentada nos dados (GLASER & STRAUSS, 1967; EISENHARDT,1989). Devido à natureza exploratória desta pesquisa, decidiu-se adotar

uma metodologia qualitativa (EISENHARDT, 1989; MILLES & HUBERMAN, 1994). Essa metodologia também é mais consistente com o fato de que as capacidades dinâmicas são processos e apresentam uma natureza própria, ou seja, a sua dificuldade em ser medida através de dados quantitativos.

Para examinar as capacidades dinâmicas, uma abordagem de pesquisa qualitativa é sugerida por diferentes autores (BARR,2004; AMBROSINI& BOWMAN,2009). Essa estratégia de pesquisa é adequada durante os estágios iniciais de uma investigação, embora haja a necessidade de obter insights mais profundos sobre um fenômeno. Vários casos permitem lógica de replicação onde cada caso é visto como um estudo de pesquisa independente que pode confirmar, rejeitar ou estender o pano de fundo teórico por meio de novos insights. A lógica de replicação produz resultados mais precisos e transferíveis resultados em comparação com estudos de caso único.

Diante disto, este trabalho está estruturado para acontecer seguindo a sequência abaixo, explicada e justificada no transcorrer deste capítulo.

Delineamento da pesquisa				
Ontologia	Epistemologia	Paradigma	Metodologia de Pesquisa	Tipo de Estudo
Subjetivista, interação sujeito objeto	Construtivista	Interpretativista	Qualitativa (exploratória/descritiva)	Multi casos

Quadro nº 24: Delineamento da Pesquisa - Tipo de Estudo
Fonte: elaborado a partir de Saccol(2009)

A seção seguinte, onde descreve-se as categorias de análise e a matriz metodológica com os constructos e objetivos, aborda os processos da pesquisa qualitativa adotada, o universo da amostra delineada, os instrumentos de coleta de dados, o direcionamento escolhido para a análise dos dados, categorias de análise, além da estrutura do trabalho por meio da matriz metodológica com objetivos, pressupostos e métodos de pesquisa qualitativa.

3.4 DESENHO DA PESQUISA

3.4.1 Definição constitutiva e percurso empírico

O objetivo da definição dos termos e do percurso empírico do estudo é torná-los claros, compreensíveis e viáveis de serem analisados em campo. Dessa forma, faz-se necessário adotar a definição constitutiva das categorias de análise, que tem por finalidade clarificar definições muito amplas. O percurso empírico é definido pelos

indicadores ou especificações que demonstram como o conceito será analisado empiricamente, bem como os tipos de coleta de dados utilizados. A seguir, apresentam-se as definições constitutivas e o percurso empírico das categorias analisadas:

3.4.1.1 Capacidades Dinâmicas:

Definição constitutiva - Define-se Capacidades Dinâmicas, como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. As capacidades dinâmicas refletem assim, a capacidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as **dependências de trajetória** (grifo nosso) e posições de mercado (TEECE et al,1997); como os processos e recursos da empresa que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são portanto, as rotinas organizacionais e estratégias pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT & MARTIN,2000); um **padrão aprendido** (grifo nosso) e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais(ZOLLO & WINTER,2002); a capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa de maneira prevista e considerada apropriada pelos principais **tomadores de decisões** (grifo nosso) da empresa(ZAHRA et al,2006); são as capacidades com as quais os **gerentes** (grifo nosso) constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais(ADNER & HELFAT,2003).

As Capacidades Dinâmicas, que afetam as capacidades substantivas (ZAHRA et al,2006), são construídas através de um processo de aprendizado contínuo, apoiadas pela equipe de gerentes seniores (capacidade empreendedora), que fomenta a ambidestria, através da capacidade de absorção e capacidade de exploração, tanto interna quanto externa (*exploration* e *exploitation*), que afetam o aprendizado, e tudo isto dependente do caminho original escolhido pela empresa, formam o modelo conceitual, e este conjunto será analisado por meio das seguintes subcategorias.

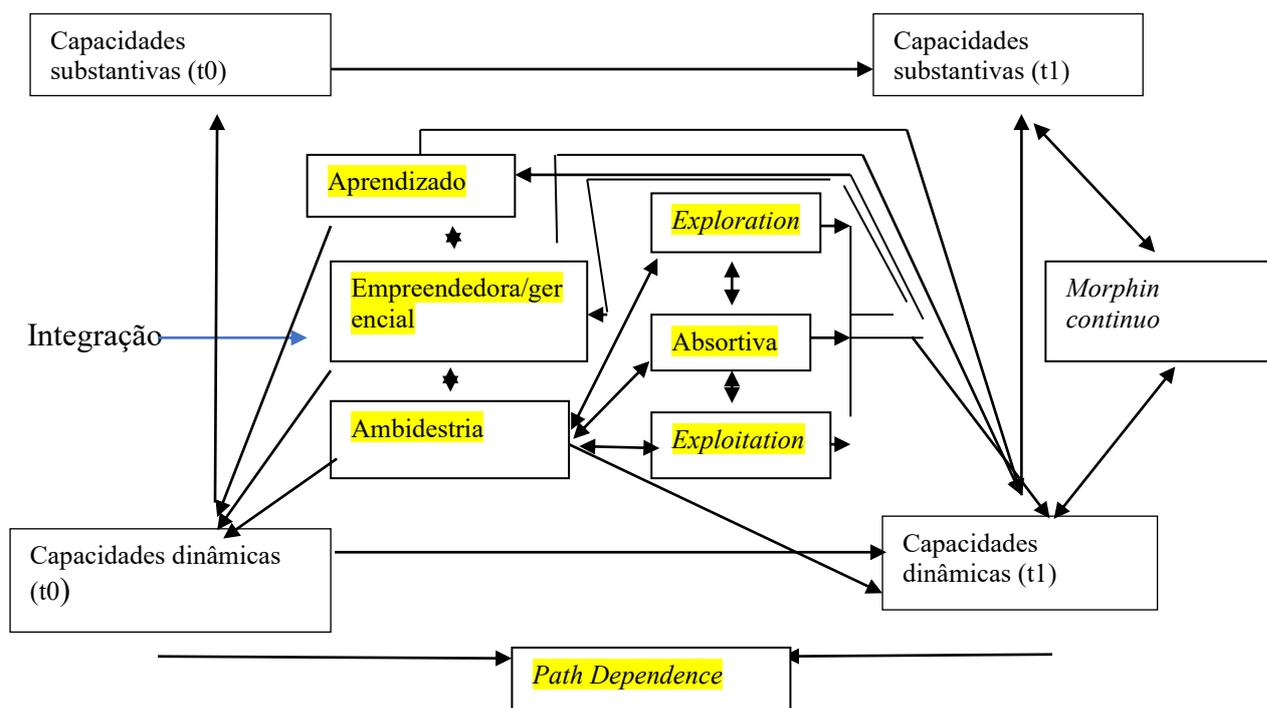


Figura 8: Framework desenvolvido: Capacidades dinâmicas, baseado em Zahra (2006), alterado pelo autor.

3.4.1.2 Path Dependence (Dependência do Caminho):

Definição constitutiva – “Aonde uma empresa pode ir depende de sua posição atual e dos caminhos a seguir. Sua posição atual é geralmente moldada pelo caminho que percorreu” (TEECE et al,1997), as capacidades dinâmicas também tem características idiossincráticas e específicas da empresa (JANTUNEN,2012), assim, os recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que possui. Zahra et al (2006), afirma que devido a natureza da aprendizagem dependente do caminho, isto implica que quanto mais cedo na formação da empresa, tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizadas na cultura está a propensão para desenvolver tais recursos. Esta capacidade será investigada através do constructo abaixo:

Path Dependence (Dependência de Caminho)	
Autor	Constructo
Teece, et al. (1997)	<p>Sua posição atual geralmente é moldada pelo caminho que percorreu. A noção de dependências de caminho reconhece que “a história é importante”.</p> <p>As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro. Assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência.</p>

Eisenhardt, 2000	Recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependente do caminho (Dierickx e Cool, 1989), uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história , e o estoque de ativos que detém.
Benner e Tushman, 2003	As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas (Cohen & Levinthal, 1990; Levitt e March, 1988}
Arthurs, 2006	O conhecimento depende do caminho e molda a lente e a pesquisa, alerta os tomadores de decisão para ver novos empreendimentos , as oportunidades diminuirão de acordo com a experiência organizacional
Zahra et al., 2006	Devido à natureza da aprendizagem dependente do caminho, isso também implica que quanto mais cedo na formação da empresa, tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizada na cultura da empresa está a propensão para desenvolver e usar tais recursos (Autio et al., 2000).
Rothaermel, 2006.1	Uma capacidade dependente do caminho que é construído ao longo do tempo por meio de compromissos repetidos .
Mabey, 2012	Nosso estudo revela que a liderança do conhecimento opera como uma base (quase invisível), processo dependente do caminho e padronizado decorrentes da cultura não escrita, porém poderosa .
Braganza, 2016	As dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes .

Quadro nº 25: Constructo - *Path Dependence* (Dependência do Caminho)

Percurso empírico: esta capacidade será investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem a de como a história, as escolhas iniciais são importantes para o desenvolvimento futuro da empresa, uma vez que essas definem quais alternativas estão abertas para a empresa hoje, bem como limitam as possibilidades de oportunidades futuras, assim como desempenham um papel na inovação futura, pois fornecem a base de conhecimento para absorver competência tecnológica, e estão presentes na cultura não escrita, mas exercendo uma poderosa influência.

3.4.1.3 *Learning* (aprendizado)

Definição constitutiva: De acordo com a teoria das Capacidades Dinâmicas, as empresas acumulam conhecimento, experiência e habilidades por meio do aprendizado organizacional. O aprendizado (DEEDS, 2000) permite que as empresas realizem suas atividades de maneira melhor, não se limitando somente a atividade de rotinas internas, mas também da assimilação e acumulação de conhecimento externo, desenvolvendo capacidades dinâmicas de ‘segunda ordem’ (COLLIS, 1994), uma vez que capacidades dinâmicas não podem ser adquiridas, elas devem ser construídas, através de mecanismos de aprendizagem (TEECE et al, 1997; EISENHARDT & MARTIN, 2000). Zahra et al (2006) afirmam que o desafio para as empresas quer sejam novas ou estabelecidas é criar uma abertura para atualizar e revisar suas capacidades substantivas, através de uma variedade de modos de aprendizagem, apoiados pela alta administração (ZOTT, 2002). Desta forma, utilizando um conjunto de mecanismos de aprendizagem abrangendo os

processos experienciais relativamente passivos de aprendizagem (fazendo) e processos cognitivos mais deliberados que tem a ver com a articulação e codificação do conhecimento coletivo, os autores (ZOTT,2002), com o objetivo de estender o entendimento sobre aprendizagem organizacional, acrescentam ao processo de aprendizado, além da acumulação da experiência, processos cognitivos mais deliberados que envolvem a articulação e codificação do conhecimento derivado da reflexão sobre experiências passadas, que os autores chamaram: 1. Acumulação de experiências; 2. Codificação do conhecimento, e; 3. Articulação do conhecimento, concluindo os autores que as capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades explícitas de articulação e codificação do conhecimento, e que as empresas aprendem maneiras sistemáticas de moldar suas rotinas, adotando uma combinação oportuna de processos comportamentais e cognitivos, aprendendo a articular o conhecimento, ao mesmo tempo que facilitam a acumulação e absorção da sabedoria experiencial.

Dessa forma, esta pesquisa, vai seguir os mecanismos de aprendizagem desenvolvidos por Zollo e Winter (2002), conforme abaixo:

Aprendizado (Learning)	
Autor	Constructo
Zollo e Winter,2002	<p>Os mecanismos de aprendizagem moldam as rotinas operacionais diretamente, bem como pela etapa intermediária das capacidades dinâmicas.</p> <p>4. Experiências acumuladas: Rotinas refletem a sabedoria experiencial na medida em que são resultados da aprendizagem por tentativa e erro e da seleção e retenção de comportamentos passados (Gavetti e Levinthal,2000). Essa visão está ligada a uma ênfase na importância do conhecimento tácito, uma vez que o tácito surge quando o aprendizado é experiencial. Também está ligado à noção de que as rotinas organizacionais são armazenadas como memória procedural (Cohen e Bacdavan,1994). Além disso, é consistente com a visão tradicional de aprendizagem organizacional como construção de habilidades com base na execução repetida de tarefas semelhantes que está implícita em grande parte da literatura empírica sobre curvas de aprendizagem.</p> <p>Refere-se ao processo central de aprendizagem pelo qual tradicionalmente se pensa que as rotinas operacionais se desenvolvem. Ao adotar esse uso, procuramos fornecer uma linha de base para nossa análise de alguns dos outros processos de aprendizagem que moldam as rotinas e capacidades dinâmicas. Parece claro que uma teoria de seu desenvolvimento e evolução deve invocar mecanismos que vão além de processos semiautomáticos de estímulo-resposta e acúmulo de experiências.</p> <p>5. Codificação do conhecimento: É potencialmente importante como um mecanismo de suporte para todo o processo de evolução do conhecimento, não apenas a fase de transferência. Pode, por exemplo, facilitar a geração de novas propostas de alteração das rotinas atualmente disponíveis, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos nas variações propostas ao conjunto de rotinas atuais, e uma forma mais ou menos deliberada de retrospectiva criação de sentido com respeito às implicações de desempenho de um determinado conjunto de atividades</p>

	<p>(Weick,1979 e 1995).</p> <p>6. Articulação do conhecimento: A aprendizagem coletiva importante acontece quando os indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam os pontos de vista uns dos outros (Agryris e Schon,1979, Duncan e Weiss,1979). A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização tornam-se mais conscientes das implicações gerais de desempenho de suas ações e é a consequência direta de um esforço cognitivo mais ou menos explicitamente direcionado para aumentar sua compreensão dessas ligações causais.</p> <p>Capacidades dinâmicas emergem da coevolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades explícitas de articulação e codificação de conhecimento.</p> <p>As empresas aprendem maneiras sistemáticas de moldar suas rotinas, adotando uma combinação oportuna de processos comportamentais e cognitivos, aprendendo a articular e codificar o conhecimento, ao mesmo tempo que facilitam a sua acumulação e absorção da sabedoria experiencial.</p>
--	---

Quadro nº 26: Constructo - *Learning* (Aprendizado)

Percurso empírico: esta capacidade será investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem que as Capacidades Dinâmicas emergem da coevolução de experiência tácita (experiências acumuladas), através de aprendizagem por tentativa e erro e da retenção de comportamentos passados, pela construção de habilidades com base na execução repetida de tarefas semelhantes, com processos comportamentais e cognitivos, aprendendo a codificar, gerar novas propostas de alteração de rotinas atualmente disponíveis, uma forma mais ou menos deliberada de criação de sentido com respeito a um determinado conjunto de atividades, bem como a articulação do conhecimento, proporcionando a aprendizagem coletiva.

3.4.1.4 Empreendedorismo

Definição constitutiva: o sentido utilizado de gestão empreendedora neste trabalho, dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas, vai além do sentido ‘fazer’, análise e otimização, trata-se de sentir e apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la (TEECE et al,1997). Dessa forma, os autores afirmam que habilidades de liderança da alta gerência, são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas (TEECE et al,1997; EIENHARDT & MARTIN,2000), que emergem de rotinas de criação de conhecimento pelos quais os gerentes e outros atores constroem novas ideias dentro da empresa. Adner e Helfat (2003), definem capacidades gerenciais dinâmicas como aquelas nas quais os gerentes, constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais, sendo uma alusão direta à definição de Teece et al.(1997), e que as capacidades gerenciais dinâmicas enraízam-se em três fatores subjacentes: capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição

gerencial, sendo que esses três fatores, em conjunto ou separadamente, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores, e que este conjunto de fatores podem explicar diferenças entre empresas (ADNER & HELFAT,2003), dessa forma a análise será baseada em Adner e Helfat (2003), que descrevem as variáveis que formam o conceito de empreendedorismo, utilizado neste trabalho.

Empreendedorismo	
Autor	Constructo
Ron Adner & Constance E. Helfat (2003)	<p>Capital Humano gerencial: Refere-se a habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral (Becker, 1964). Seguindo Becker (1964), muitas pesquisas sobre capital humano trataram do treinamento no local de trabalho. Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio de experiência anterior de trabalho. Como qualquer outra tarefa, o gerenciamento eficaz envolve aprender fazendo e requer prática (Mintzberg, 1973).</p> <p>Capital social gerencial: O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder (para uma revisão abrangente, ver Adler e Kwon, 2002). O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais (por exemplo, amizades, associações a clubes sociais) e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais também podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler e Kwon (2002) distinguem entre capital social externo e capital social interno que derivam de laços fora e dentro de uma organização, respectivamente.</p> <p>Cognição gerencial: Refere-se a crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão (para uma revisão, ver Walsh, 1995). Em pesquisas iniciais, March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consiste em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo.</p>

Quadro nº 27: Constructo - Empreendedorismo

Percurso empírico: esta capacidade será investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem como o capital humano gerencial, entendido como educação formal, treinamento ou aprendizagem formal, aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio da experiência, se articula com o capital social, entendido como as relações sociais e como isto se transfere para o ambiente de trabalho, auxiliando a transferir informações de um ambiente para outro, com suas crenças e modelos mentais que servem de base para a tomada de decisões.

3.4.1.5 Ambidestria:

Definição constitutiva: o conceito de ambidestria foi definido por Rothaermel (2009) como a capacidade de um indivíduo em usar as duas mãos com igual

facilidade, e tem sido aplicado em vários contextos organizacionais, inclusive em estratégia, propondo o constructo de forma mais ampla para descrever a capacidade de uma empresa em equilibrar simultaneamente atividades em uma situação de compensação. Jansen (2009) conceitua a ambidestria organizacional como uma capacidade dinâmica de nível organizacional e argumenta que a diferenciação estrutural e a integração desempenham um papel crucial na capacidade de uma empresa de buscar inovação exploratória (*exploration*) e exploradora (*exploitation*), uma vez que se refere à rotinas e processos pelos quais organizações ambidestras se mobilizam, coordenam e integram reforços contraditórios e alocam e realocam, combinam e recombina recursos e ativos em unidades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*) diferenciadas. O constructo ambidestria, será analisado, utilizando as seguintes variáveis: capacidade absorptiva, *exploration e exploitation*, uma vez que essas três variáveis compõem o conceito de ambidestria.

3.4.1.5.1 Capacidade Absortiva

Definição constitutiva: Majandur (2000) define a capacidade de absorção como a capacidade de uma empresa em aprender de forma empreendedora, uma vez que é dependente de seu capital humano. Danneels (2008) a define como a capacidade de uma empresa em reconhecer valor, adquirir, assimilar e aplicar o conhecimento de fontes externas, sendo, portanto, uma função acumulativa, uma vez que é função do conhecimento prévio relacionado, formando a base sobre onde o conhecimento é construído, de sua dependência de caminho (KORR,2005; DANNEELS,2008). Para Lichenthaler (2009), a capacidade de absorção é a capacidade de uma empresa de explorar o conhecimento externo, compreendendo o processo de aquisição desse conhecimento, através da incorporação na sua base de conhecimento. Newey (2009) entende a capacidade absorptiva como um mecanismo chave, com base em conhecimento, que liga a aprendizagem em dois níveis, influenciando a reconfiguração das capacidades operacionais atuais, necessárias para sustentar o futuro da empresa.

A capacidade de absorção está relacionada à exploração do conhecimento externo (Lichenthaler,2009); diante disto, ela se concentra na aquisição de conhecimento, ou seja, capacidade potencial de exploração (ZAHRA & GEORGE,2002) e aprendizagem exploratória (LANE et al, 2006), sendo assim, a capacidade de absorção compreende as etapas de assimilação desse conhecimento por meio da sua incorporação

na base de conhecimento existente na empresa e se mobiliza através de quatro rotinas de conhecimento, quais sejam: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (ZAHRA & GEORGE,2002; NEWEY,2009; ROTHÄERMEL,2009; KALE,2010; ZHENG,2011; HAMIKI,2014; LIN,2016; CAMPOS-CLIMENT,2017) que vem a ser o constructo a ser utilizado por este trabalho.

Absortiva	
Autor	Constructo
Zahra e George (2002)	<p>Aquisição ou reconhecimento de valor consiste em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização e é possível atingi-lo por meio de atributos como intensidade, velocidade e direção dos esforços da organização (Lane e Lubatkin, 1998).</p> <p>Assimilação consiste em compreender o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais. Nesse processo, a interpretação e compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenham um papel essencial (Szulanski, 1996)</p> <p>Transformação, vincula as dimensões assimilação e exploração, e consiste em transformar o conhecimento externo em rotinas organizacionais com o objetivo de aplicar o conhecimento por meio de sua adaptação à realidade e às necessidades organizacionais.</p> <p>Exploração ou aplicação refere-se ao emprego do conhecimento absorvido com fins comerciais (Lane e Lubatkin, 1998). Para que por meio dele, a organização incorpore os novos conhecimentos adquiridos para melhorar, desenvolver e expandir rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes que por sua vez permitem a criação de novas capacidades e operações na organização.</p>
Kale,2010	<p>A capacidade de absorção também se refere à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades que podem ser totalmente removidas do ponto de entrada original. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas, separados, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de se integrar conhecimento externo nas capacidades existentes.</p>
Lin, (2016)	<p>Zahra e George (2002) sugerem uma construção multidimensional de capacidade absorptiva e propõe quatro fatores:</p> <p>Aquisição refere-se às atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão;</p> <p>Assimilação refere-se a atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas (Kim, 1997; Szulanski, 1996);</p> <p>Transformação reflete as atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados; e a</p> <p>Exploração refere-se a atividades de criação de novos conhecimentos (Tiemessen, Lane, Crossan, & Inkpen, 1997; Van den Bosch, Van, & Volberda, 2003).</p>

Quadro nº 28: Constructo - Capacidade Absortiva

Percurso empírico: esta capacidade será investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem e utilizam o processo de absorção do conhecimento, que será analisado através das seguintes variáveis: Aquisição,

assimilação, transformação e exploração do conhecimento, que formam o constructo da capacidade absorptiva.

3.4.1.5.2 *Exploration e Exploitation*

Definição constitutiva: Danneels (2002) define atividades exploradoras (*exploration* e *exploitation*) como atividades de aprendizagem (JURKSIENE,2016) que envolvem o uso de recursos que a empresa possui, desenvolvidos internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas, modificando-as, redefinindo-as, usando e desenvolvendo competências existentes, e atividades exploratórias (*exploration*), como atividades de aprendizagem, que levam à adição de novos recursos, provavelmente na procura por novas competências, afirmando ainda Danneels (2002), que a medida correta para atividades exploratórias (*exploration*) devem se basear em atividades de aprendizado, não em medidas financeiras de produtos. Newey (2009), define atividades exploratórias (*exploration*) como atividades relacionadas a oferta de novos produtos, enquanto a exploração (*exploitation*), busca desenvolver valor comercial a partir de um produto existente. Zhang-Luo (2008), diz que as empresas devem buscar de forma sincrônica, atividades exploradoras (*exploitation*) e exploratórias (*exploration*), uma vez que as capacidades dinâmicas envolvem uma ampla gama de processos integrados às duas atividades. Dellacorte (2013), afirma que o conceito de capacidades dinâmicas se concentra no conjunto de atividades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*) e desempenham um papel importante na gestão do conhecimento. Para Litchenthaler (2008), atividades exploratórias (*exploration*) são consideradas atividades proativas, indo além de atividades marginais de comercialização de conhecimento residual, mas explorar todas as tecnologias disponíveis. Lisboa (2016), argumenta que atividades exploratórias (*exploration*) envolve a busca por novas habilidades, processos e conhecimento de desenvolvimento de produtos, enquanto atividades exploradoras (*exploitation*), envolvem o refinamento, estendendo as habilidades existentes para tecnologias e paradigmas; concluindo que as atividades exploratórias/exploradoras para desenvolvimento de produtos são mecanismos para criação de valor que permitem à empresa obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

O constructo utilizado para análise dessas duas variáveis está baseado nos autores abaixo:

Exploration x Exploitation	
Autor	Constructo
Danneels,2008	<p>Identifico cinco dos antecedentes potenciais da competência de exploração no nível organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Em primeiro lugar, a exploração (<i>exploration</i>) envolve o desenvolvimento de novos recursos, o que pode tornar obsoletos os recursos atuais da empresa. Portanto, a disposição da empresa de canibalizar (ou seja, reduzir o valor de) seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes facilitará a aquisição de competências que requerem rotinas diferentes e ativos. 2. Em segundo lugar, a exploração (<i>exploration</i>) leva a empresa em novas direções e, portanto, desafia o status quo. O debate vigoroso entre os proponentes de opiniões divergentes e controversas que ocorrem dentro de uma empresa com um clima de conflito construtivo, portanto, facilitará a exploração (<i>exploration</i>). 3. Terceiro, a exploração (<i>exploration</i>) é arriscada e seus resultados são incertos. Portanto, a tolerância ao fracasso incentivará a exploração (<i>exploration</i>). 4. Quarto, a exploração (<i>exploration</i>) envolve pesquisar o ambiente, incluindo seções nas quais a empresa não está atualmente ativa. Portanto, atividades amplas de varredura que expõem a empresa a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais geram informações sobre oportunidades dentro desses domínios e, portanto, apoiarão a exploração (<i>exploration</i>). 5. Os retornos das atividades exploratórias(<i>exploration</i>) só podem ser colhidos no longo prazo. É necessária uma certa folga de recursos para investir em iniciativas de exploração(<i>exploration</i>), pois tem recursos incertos e distante e não suportam viabilidade imediata.
Bock,2011	<p>A colaboração com parceiros externos representa uma ferramenta de exploração.</p> <p>A exploração em ambientes turbulentos expõe a firma a elementos desconhecidos e imprevisíveis.</p>
Birkinshaw,2016	<p>Esta literatura destaca três modos contrastantes para reconciliar as demandas conflitantes de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Separação estrutural: envolve colocar as atividades de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>) em diferentes unidades organizacionais; 2. Integração comportamental: enfatiza reunir as atividades conflitantes em uma única unidade, projetando um contexto comportamental de apoio. 3. Alternância sequencial: entre as duas atividades ao longo do tempo. Cada uma dessas abordagens para a ambidestria tem recebido uma considerável atenção de pesquisa na última década. <p>Sugerimos que é útil separar as três categorias de capacidades dinâmicas de Teece (detecção, apreensão e reconfiguração) e equacionar uma capacidade de “detecção” com exploração (<i>exploration</i>) e uma capacidade de “apreensão” com exploração (<i>exploitation</i>).</p> <p>Identificação: detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.</p> <p>Apreensão: mobilização de recursos para enfrentar ameaças e oportunidades.</p> <p>Reconfiguração: A renovação contínua dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa.</p> <p>Conforme observado, detectar e apreender são contrapartes diretas às noções de exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>), enquanto reconfigurar é, em nossa interpretação, uma capacidade de ordem superior que permite às empresas gerar ou “orquestrar” (nas próprias palavras de Teece) um equilíbrio adequado entre os dois.</p>
Davies,2016	<p>Requer o estabelecimento de um projeto de vanguarda para investigar as novas oportunidades, incentivar a solução criativa de problemas e esforços para estabelecer novas rotinas de projeto. Isso envolve processos</p>

	de pesquisa experiencial, aprendizagem em tempo real e a busca de múltiplas soluções até o melhor poder ser selecionado (Klein e Meckling, 1958; Lenfle,2008; Nightingale e Brady, 2011).
Barralesmolina,2013	Os três mecanismos de aprendizagem propostos são: (i) codificação do conhecimento, por meio da qual os indivíduos expressam seus conhecimentos em ferramentas escritas, relatórios ou programas de trabalho; (ii) articulação do conhecimento, processos pelos quais o conhecimento individual é compartilhado por meio de discussões coletivas ou sessões de informação; e (iii) experiência acumulada, que consiste em um processo parcialmente automático de acumulação de conhecimento tácito por meio da experimentação. Quando funcionam, esses mecanismos constituem um ciclo que combina a exploração (<i>exploration</i>) e exploração (<i>exploitation</i>) do conhecimento organizacional e que, em última análise, produz a adaptação da empresa para seu ambiente competitivo.

Quadro nº 29: Constructo - *Exploration e Exploitation*

Percurso Empírico: esta capacidade será investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem e utilizam o processo *exploration/exploitation*, incentivando a organização a buscar conhecimentos internos e externos a ela, através de mecanismos de instrumentos de canibalização de competências atuais, de debates sobre novas competências, incentivando o fracasso, varrer todo o espectro para busca de oportunidades, colaboração com parceiros externos, criando estruturas distintas para as funções, capacidade de reconfigurar ativos constantemente, bem como tolerância a erros e a aprendizagem, sabendo que o retorno ocorre a longo prazo.

3.4.2 Matriz das Categorias analíticas

Abaixo, apresento a matriz das categorias analíticas, que demonstra de forma consolidada e resumida os constructos desenvolvidos, abrangendo as categorias de análise, seu conceito e as sub categorias, bem como uma matriz (Telles,2001) que resume todo o percurso da pesquisa.

Matriz de Categorias analíticas		
Categoria Analítica: Capacidades Dinâmicas		
<p>Definição constitutiva: Define-se Capacidades Dinâmicas, como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente. As capacidades dinâmicas refletem assim, a capacidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de trajetória (grifo nosso) e posições de mercado (TEECE et al,1997); como os processos e recursos da empresa que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são portanto, as rotinas organizacionais e estratégias pelas quais as empresas obtém novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT & MARTIN,2000); um padrão aprendido (grifo nosso) e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais(ZOLLO & WINTER,2002); a capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa de maneira prevista e considerada apropriada pelos principais tomadores de decisões (grifo nosso) da empresa(ZAHRA et al,2006); são as capacidades com as quais os gerentes (grifo nosso) constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais(ADNER & HELFAT,2003).</p> <p>Percurso Empírico: As Capacidades Dinâmicas, que afetam as capacidades substantivas (ZAHRA et al,2006), são construídas através de um processo de aprendizado contínuo, apoiadas pela equipe de gerentes seniores (capacidade empreendedora), que fomenta a ambidestria, através da capacidade de absorção e capacidade de exploração, tanto interna quanto externa (<i>exploration e exploitation</i>), que afetam o aprendizado, e tudo isto dependente do caminho original escolhido pela empresa, formam o modelo conceitual, e este conjunto será analisado por meio das seguintes subcategorias.</p>		
Subcategoria analítica	Definição constitutiva	Percurso empírico
<i>Path Dependence</i> (Dependência do caminho)	Diz respeito as escolhas sobre domínios de competências, as quais são influenciadas por decisões passadas e que tem impactos no futuro e nos limites de repertório interno da empresa no futuro. Os recursos dinâmicos são vistos como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que possui.	<p>Escolhas passadas influenciando o tempo presente da empresa, história é importante.</p> <p>Futuro da empresa moldado pelas escolhas do passado e presente. Define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro.</p> <p>Limites e possibilidades do impacto das escolhas e decisões sobre a formação das capacidades dinâmicas.</p> <p>Influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes, uma vez que servem de referência para os tomadores de decisão, podendo reduzir ou</p>

		<p>não as escolhas.</p> <p>Desempenham um papel importante na inovação futura, fornecendo à empresa a base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas.</p>
<i>Learning</i> (Aprendizado)	<p>Diz respeito a prática repetida e é um mecanismo de aprendizagem importante junto com os erros no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa, e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos; fornecem motivação para aprender.</p>	<p>A alta cúpula incentiva processos de aprendizagem na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros.</p> <p>A aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional, significando que todos os empregados devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre como o trabalho é feito e compartilham uma visão comum do propósito e direção da empresa.</p> <p>Codificação do conhecimento, importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência do conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas nas rotinas atuais.</p> <p>Aprendizagem coletiva ocorre quando indivíduos expressam suas crenças e opiniões, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vista uns dos outros.</p>
Empreendedorismo	<p>Diz respeito a sentir, apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la. (Teece,2007)</p>	<p>Capital Humano gerencial: Refere-se as habilidades apreendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma geral, bem como os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades, em parte, por meio de experiência anterior de trabalho.</p> <p>Capital social gerencial: Resulta das relações sociais e reflete a ideia de que os laços sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes.</p> <p>Cognição gerencial: Refere-se a crenças e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão. A base cognitiva para as decisões consiste em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das</p>

		alternativas (March e Simon,1958; Cyert e March,1963). Molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo.
Ambidestria	Diz respeito a capacidade de um indivíduo em usar as duas mãos com igual facilidade (Rothaermel, 2009), composto por unidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas, consistindo em unidades exploratórias (<i>exploration</i>), pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, e exploradoras (<i>exploitation</i>), maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos.	<p>Incentivo à criação de unidades ambidestras.</p> <p>Gerentes são capazes de sentir as mudanças ambientais, incluindo mudanças em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação.</p> <p>Gerentes são capazes de aprender com as mudanças ambientais e capazes de reconfigurar os ativos da empresa.</p> <p>Intenção estratégica em criar atividades exploratórias (<i>exploration</i>) e exploradoras (<i>exploitation</i>).</p> <p>Articulação de uma visão e valores que integrem as duas intenções estratégicas.</p> <p>Liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver tensões entre as unidades.</p>
Capacidade absorviva	Diz respeito a capacidade de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente, bem como da transferência de conhecimento através e dentro das subunidades e referem-se: a) capacidade da empresa em adquirir conhecimento relevante para o novo paradigma tecnológico; b) capacidade em integrar o conhecimento externo às capacidades dinâmicas.	<p>Aquisição de conhecimento: atividades de identificação e início do conhecimento.</p> <p>Assimilação de conhecimento: atividades de esforços para análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas</p> <p>Transformação de conhecimento: atividades de combinar o conhecimento existente com o adquirido e assimilado.</p> <p>Exploração do conhecimento: atividades de criação de novos conhecimentos.</p>
<i>Exploration e exploitation</i>	Diz respeito a: Atividades exploradoras (<i>exploitation</i>) são buscas de retorno de curto prazo, dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, sendo basicamente atividades de adaptação de rotinas existentes; exploradoras (<i>exploration</i>) são mais distantes no tempo e com	<p>Identificação: Atividades de exploração do ambiente, incluindo áreas que não atua, com o objetivo de detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.</p> <p>Aprensão: Mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades. Atividades de canibalizar investimentos em rotinas e</p>

	retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais, portanto olhando para o futuro, uma vez que constroem novas competências.	ativos existentes, para facilitar a aquisição de novas competências. Reconfiguração: Atividades para a renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis. Atividades de explorar novas direções, desafiar o status quo, mantendo um clima de confronto construtivo.
--	---	--

Quadro nº 30: Matriz das Categorias Analíticas

Fonte: elaborada pelo autor.

Matriz de Arrumação – (Telles,2001)				
Tipo de Estudo	Objetivos da Pesquisa	Pressupostos	Levantamento	Análise dos dados
Qualitativo, com base em uma Ontologia subjetivista, uma Epistemologia Construtivista e um instrumento de análise qualitativo de discurso, utilizando do interpretativismo, envolvendo as questões:	<p>Geral: Verificar através de relatos de empresas que aventuraram-se no mercado internacional através da importação e exportação, se desenvolveram um conjunto de Capacidades Dinâmicas, que as levam a exportar mais do que empresas que apenas exportam e ou operam no mercado doméstico.</p> <p>Específico:</p> <p>1. Construir um framework ou modelo conceitual das Capacidades Dinâmicas, utilizando de artigos internacionais sobre o assunto.</p> <p>2. Desenvolver um conjunto de constructos, a partir da revisão literária, que possa ser estudado, e que possa auxiliar as empresas que pretendam atuar no mercado internacional, necessitam desenvolver.</p> <p>3. Apresentar relatos das Capacidades Dinâmicas de empresas que atuam no mercado internacional.</p>	<p>2. Empresas que atuam no segmento de importação e exportação, desenvolveram um conjunto de Capacidades Dinâmicas diferentes, mais complexos do que as empresas que atuam no segmento de exportação e ou internamente, que lhes garantam vantagem competitiva mais duradoura?</p> <p>2. A vantagem competitiva advém:</p>	<p>Entrevista semi estruturada, de empresas obtidas através de levantamento em banco de dados da EmpresaAqui(acessado em Setembro de 2021) de empresas importadoras e exportadoras, escolhidas no estado de São Paulo, classificadas como:</p> <p>1. Empresas de Médio e Grande Porte;</p> <p>2. Empresas sem dívidas ou com dívidas pequenas em relação ao Capital Social;</p> <p>3. As SA. são empresas de Capital fechado.</p> <p>4. São empresas: importadoras e exportadoras ou empresas exportadoras.</p> <p>As entrevistas acontecerão de forma semi estruturada, com executivos principais, de empresas importadoras/exportadoras e empresas exportadoras no volume até que os dados comecem a não apresentar novas situações, ou redundância de situações.</p> <p>Transcrição dos relatos e</p>	<p>Interpretação do discurso dos respondentes, com base na literatura e nos constructos desenvolvidos no transcórre do trabalho.</p> <p>Análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades. Todas as definições constitutivas estão em quadro desenvolvido acima.</p>

<p>2a. Dependência do Caminho.</p> <p>2b. Processo de aprendizado?</p> <p>2c. Processo empreendedor?</p> <p>2d. Ambidestria, incluindo a capacidade de absorção e os conceitos de <i>exploration</i> e</p>	<p>4. Discutir caminhos para empresas que queiram se aventurar no mercado internacional, dentro da Teoria das Capacidades Dinâmicas.</p>	<p>2a. Da Dependência do Caminho?</p> <p>2b. Do processo de aprendizado?</p> <p>2c. Do processo empreendedor?</p> <p>2d. Da ambidestria, aqui incluídas a capacidade absorptiva e a capacidade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>?</p>	<p>análise dos discursos, com base na literatura de Capacidades Dinâmicas e nos constructos desenvolvidos.</p>	<p>2a. Qualitativo, análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades. As definições constitutivas estão na matriz de categorias analíticas.</p> <p>2b. Qualitativo, análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades. As definições constitutivas estão na matriz das categorias analíticas.</p> <p>2c. Qualitativo, análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades. As definições constitutivas estão na matriz das categorias analíticas.</p> <p>2d. Qualitativo, análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades.</p>
--	--	---	--	---

<p><i>exploitation.</i></p> <p>2e. Conjunto de fatores, envolvendo dois ou mais elementos constitutivos.</p>		<p>2e. Do conjunto desses fatores, ou de uma combinação de dois ou mais fatores?</p>		<p>As definições constitutivas estão na matriz das categorias analíticas.</p> <p>2e. Qualitativo, análise de conteúdo, buscando similaridades e peculiaridades. As definições constitutivas estão na matriz das categorias analíticas.</p>
--	--	--	--	--

Quadro nº 31: Matriz de Arrumação
Fonte: elaborado a partir de Telles (2001)

3.4.3 Roteiro de Entrevista Semi estruturada

Diante do modelo conceitual e dos constructos desenvolvidos na sessão anterior, elaborou-se o roteiro de entrevista apresentado abaixo, que foi revisada por duas empresas que estariam no escopo da pesquisa, bem como por um pesquisador e um consultor de empresas. As alterações propostas pelas empresas e pesquisador, foram objeto de análise e alteração no roteiro da entrevista, sendo que o roteiro de entrevista abaixo está com as alterações propostas pelos respondentes, bem como as respostas dos especialistas que estão em anexo ao trabalho (Anexo I).

A escolha das empresas se deu através:

1. Através do Ministério da Indústria e Comércio, acessado em setembro/2021, utilizando como forma de pesquisa: Empresas Importadoras e Empresas Exportadoras, obtendo informações de todo o Brasil. A partir disto, por meio de software Excel, elaborou-se uma planilha para o Estado de São Paulo, em função da proximidade, de empresas importadoras e exportadoras e empresas exportadoras, abrangendo um total de 9747 empresas.

2. Com base nesse levantamento, elaborou-se pesquisa junto ao site empresaaqui.com.br, também acessado em setembro/2021, empresa por empresa, através de CNPJ, para obter as seguintes informações: Atividade principal, Cadastro Nacional de Atividade Econômica, porte da empresa, e-mail e telefones de contato. Procurou-se estabelecer empresas que se enquadravam: 1. Empresas de Médio e Grande Porte; 2. Empresas sem dívidas ou com dívidas pequenas em relação ao Capital Social; 3. As SA. são empresas de Capital fechado; 4. São empresas: importadoras e exportadoras ou empresas exportadoras.

3. Empresas que se enquadravam dentro desse parâmetro, foram contatadas através de e-mail e redes sociais, convidando para a entrevista executivos seniores. De um total de mais de 500 empresas contatadas, conseguimos agendar entrevistas com 6 empresas. Acreditamos que a dificuldade em se conseguir empresas se deu em virtude da escolha do respondente: ser executivo sênior o que correspondem a Presidente, Vice Presidentes e Diretores. Desse total, 06 empresas responderam ao convite.

4. Para todas as entrevistas, seguiu-se o roteiro revisado e validado, com a mínima participação do entrevistador, com isto evitando o surgimento de viés de pesquisa.

5. Foram entrevistados de forma remota seis empresas, sendo cinco empresas importadoras e exportadoras e uma empresa que opera no mercado nacional, prestando serviços para empresas importadoras e exportadoras, gerando um total de nove horas, cinquenta e três minutos e treze segundos de arquivo de áudio que foram literalmente

transcritos para arquivos em PDF e posteriormente para arquivos em Word para as análises.
(Anexo II)

6. À medida que as entrevistas foram acontecendo, e chegando próximo ao número de 6, as respostas começaram a se tornar redundantes, determinando com isto o volume necessário de entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo, utilizando a transcrição das falas dos respondentes, obtidas através de um roteiro de Entrevista semi estruturada (validada anteriormente), onde cada entrevistado foi questionado da mesma forma e com o mesmo conteúdo, e tendo a maior liberdade para responder, será feita a sua análise, baseada nos constructos desenvolvidos no trabalho, das categorias analíticas, dentro de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. O total de entrevistas foram seis, totalizando um volume de nove horas, cinquenta e três minutos e três segundos de arquivo digitais de áudio gravados com autorização dos respondentes, transcritos em sua totalidade, com todas as particularidades, relatando paradas, barulhos, ou seja, o mais completa possível, buscando demonstrar com a máxima realidade o momento das entrevistas. Como forma de triangulação de dados, procurou-se na Internet informações em site das empresas e reportagens e documentos. Os respondentes foram executivos seniores, compreendendo diretores que se envolvem com a dinâmica da estratégia da empresa. Todas as empresas são brasileiras, três são empresas Sociedade Anônima fechadas, onde a figura do fundador ainda está presente, apesar da gestão ser profissional; cinco delas atuam no mercado internacional através de importação e exportação e uma empresa que atua somente no mercado nacional, prestando serviços para empresas importadoras e exportadoras.

As empresas entrevistadas pertencem aos seguintes segmentos: Farmacêutico, Implementos e Máquinas agrícolas, Vestuário, Plásticos, Geração de vapor, e Serviços. Abaixo um pequeno resumo de cada uma, obtidos em pesquisa junto aos sites das empresas, que aqui é transcrito. Optou-se pela transcrição de parte das informações colocadas no próprio site das empresas, na aba Institucional.

Para a análise, com a finalidade de atender à Metodologia escolhida para o trabalho, quer seja: uma Ontologia Subjetivista, onde há interação sujeito objeto, através de uma Epistemologia Construtivista, dentro de um Paradigma Interpretativista e utilizando de uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa, utilizou-se no auxílio o software Atlas Ti Web, versão 22, um software de análise Qualitativa de Dados, utilizando-se das categorias desenvolvidas no framework, nos constructos, na definição constitutiva das categorias, no percurso empírico e na Matriz das Categorias Analíticas.

Farmacêutica: Multinacional farmacêutica com capital 100% brasileiro, fundada em 1972, preocupada com processos de inovação, produzindo, promovendo e comercializando produtos e serviços com foco na melhora da qualidade de vida das pessoas. Atua em 20 países na América Latina, com 10 plantas fabris na América Latina, estando nos seguintes segmentos farmacêuticos: Prescrição Médica, Medicamentos Isentos de Prescrição, Genéricos, Hospitalares, Licitações, Oncologia, Serviços a Terceiros e Veterinária, sendo uma referência em suas áreas de atuação. Reconhecida pelo pioneirismo e vocação empreendedora desde o início de suas atividades, atua com parcerias nacionais e internacionais em diferentes modelos de cooperação, como licenças, acordos de distribuição, prestação de serviços, *joint ventures*, codesenvolvimento de produtos, entre outros. Com foco em inovação, a empresa contabiliza mais de 200 projetos no seu pipeline e planos de expansão para importantes mercados globais. O comprometimento com a inovação fez a companhia criar em 2017, o projeto Synapsis, um modelo de parceria e incentivo para startups voltadas para o desenvolvimento de tecnologia disruptiva em serviços de saúde, realizando em 2019 o primeiro EmergeLabs, programa para fazer a ponte entre cientistas, empreendedores e o mercado, reforçando o compromisso com o desenvolvimento do ecossistema de inovação e saúde nacional.

Missão: Promover o acesso à saúde e à qualidade de vida com tratamentos a preço justo e operação rentável, que assegure o crescimento sustentável da empresa e o compartilhamento do valor gerado com colaboradores e sociedade.

Visão: Seremos uma das 3 maiores farmacêuticas de capital regional da América Latina, líderes em prescrição médica no Brasil e referência em inovação e sustentabilidade. Com rentabilidade crescente e 10% do portfólio protegido, 30% das vendas virão das operações internacionais.

Valores: **1. Agilidade:** dinamismo e simplicidade fazem parte do nosso DNA e, para nos mantermos competitivos, estes atributos devem estar presentes em todas as operações e processos da companhia; **2. Comprometimento:** a competência e o comprometimento com a empresa propiciam a valorização e o crescimento dos colaboradores. Por isso, sempre que possível, nossos talentos são prestigiados por meio de aproveitamento interno; **3. Desenvolvimento sustentável:** a boa gestão dos recursos humanos, financeiros e naturais, tem como base o desenvolvimento e a segurança dos

colaboradores, solidez financeira, práticas comerciais saudáveis e ações para a preservação do meio ambiente: pontos fundamentais para o equilíbrio de nossas operações; **4. Foco em Saúde:** o nosso modelo de negócios baseia-se na participação em todos os segmentos farmacêuticos, por meio de Unidades de Negócio, Operações Internacionais e coligadas, mantendo permanente o diálogo, a atração e formalização de parcerias estratégicas;

Implementos e Máquinas Agrícolas: Empresa com 70 anos de história, presente em mais de 200 países, com fábricas no Brasil, na Argentina e na Tailândia e escritório comercial no México. Possui uma linha de produtos e serviços de pulverização, adubação, combinação de produtos e serviços de pulverização, combinação de produtos e equipamentos manuais e produtos agrícolas de precisão, com o seguinte propósito:

Missão: Servir o agricultor com as melhores tecnologias de memização, informações e serviços, podem ajudar a sua nobre missão.

Valores: A empresa reconhece a dedicação de cada um de seus colaboradores para o seu sucesso, valor esse impresso em seu DNA, criando carreiras duradouras e evitamos pessoas de outras empresas, acreditando que o sucesso depende do trabalho duro.

Outra característica importante da empresa é quando ela diz: “Como não é possível prever o futuro, evitamos que os negócios vão sempre crescer. O agronegócio é um segmento de mercado sujeito a altos e baixos. Para prosperar de forma sustentável, seguimos um conselho de nosso fundador: “Depois da noite vem sempre o dia, e depois do dia vem a noite”. Assim evitamos dívidas usando o próprio capital gerado pelo negócio para financiar seu crescimento.”

A empresa entende ainda que a qualidade e virtude como relacionamentos sadios e importantes para nossa empresa. Em gestão e processos inovamos utilizando o sistema Toyota de produção, a metodologia Lean, entre muitos outros. Mantemos esse espírito vivo, pois ele alimenta nosso crescimento. São tecnologias, produtos e serviços que impulsionam novas ideias e soluções para atender o mundo todo, bem como entendemos que somos corresponsáveis pelo bem-estar e progresso de nossa comunidade. Atuamos seguindo os critérios de sustentabilidade e todos os investimentos são aprovados se de acordo com as melhores práticas relacionadas ao ambiente e compartilhamos o *Bumpunku*, conceito do autor japonês Koda Rohan, que

significa compartilhar a felicidade. Para nós é motivo de reportar as alegrias e dividir com nossos colaboradores os resultados financeiros. Quando investimos tempo, estamos trabalhando em projetos para a sociedade também compartilhando resultados e felicidade.

Plásticos: Fundada em 1967, é uma empresa familiar com vasta experiência e um compromisso de longa data com plásticos superiores. Fazemos parceria com nossos clientes para criar uma ampla gama de produtos atraentes e de alto desempenho que proporcionam benefícios reais aos milhões de consumidores que os utilizam. Depois de ganhar reconhecimento em casa pelo valor, qualidade e inovação que oferecemos, a empresa entrou no mercado global de plásticos na década de 1970 e nunca olhou para trás. Desde 1976, mais de 90% da produção foi exportada para Europa, América do Norte, Austrália e Japão.

Para ajudar a suportar este crescimento, em 2005 fundamos a empresa nos Estados Unidos, permitindo-nos responder de forma otimizada às necessidades dos principais varejistas dos EUA. Em 2012, também iniciamos a atividade fabril nos Estados Unidos, utilizando nossos moldes e desenhos exclusivos nas instalações de subcontratados em todo o país. Em abril de 2018, abrimos nossa própria fábrica em Houston, Texas para aprimorar nossas operações americanas.

Além disso, estamos posicionados de forma única para fornecer soluções e produtos excepcionais em uma era caracterizada por um mercado altamente dinâmico e uma demanda orientada para o cliente. Toda a nossa atividade de P&D é interna, garantindo um rápido time-to-market. Apoiada por operações integradas de produção e controle de qualidade, a empresa está bem sintonizada com o pulso do mercado e lança dezenas de produtos bem recebidos e de alta qualidade todos os anos.

A empresa está tão comprometida em retribuir à comunidade quanto no sucesso comercial. Fazemos questão de contratar funcionários com deficiência e considerá-los parte integrante de nossa equipe global de mais de 550 funcionários.

Cinquenta anos no mercado brasileiro, dez escritórios ao redor do mundo, quarenta anos de globalização.

A diferença: Melhorar vidas através do nosso compromisso inigualável com a inovação, rapidez no lançamento no mercado e colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar.

Nos últimos anos, a empresa expandiu significativamente suas atividades de contribuição à comunidade. Atualmente empregamos 75 pessoas com deficiência intelectual e de desenvolvimento. Eles trabalham "in house", em nossas principais linhas de produção em conjunto com outros funcionários, integralmente assimilados nas operações da planta. Este é um projeto único, diferente de qualquer outro.

Temos nosso próprio estúdio de design interno. O estúdio lida com vários aspectos das necessidades diárias. Estamos desenvolvendo novos produtos levando em conta o desafio de fazer parte de uma indústria global em constante mudança. Cada projeto nos inspira a empurrar os limites de materiais e tecnologia para um novo nível de aparência, função e custo. Nosso processo inclui métodos de pesquisa para nos ajudar a entender as necessidades de nossos clientes, resultando em uma melhor solução de design para várias gamas de produtos.

Geração de vapor: Somos especialistas no desenvolvimento customizado de caldeiras e equipamentos para geração de vapor, visando superar as expectativas dos nossos Clientes. Projetamos e fabricamos com alta tecnologia, onde a qualidade, agilidade e o rigoroso cumprimento dos prazos de entrega estão enraizados em nossos valores, além do compromisso da concepção com foco na sustentabilidade.

Inovação contínua em tecnologia nos produtos e serviços, suporte em todo processo, expertise em vários segmentos e 47 anos de experiência de seu idealizador, tornam a empresa um diferencial no mercado.

Em 2001 iniciamos nossa trajetória como uma empresa 100% nacional, composta por profissionais com vastos conhecimentos e qualificações. Possuímos 2 fábricas, localizadas em Piracicaba – São Paulo, totalizando uma área fabril coberta de 23.000 m², equipadas com recursos avançados e consagrados para fabricação.

Missão: Desenvolver soluções personalizadas em projetos de caldeiras, com tecnologia de alta performance nas mais diversas aplicações industriais, atendendo às expectativas de cada cliente com eficiência e qualidade.

Visão: Ser referência no mercado de geração de vapor pela excelência em qualidade, agilidade e tecnologia de alta performance.

Para manter o seu escopo atualizado, a empresa conta com parcerias internacionais e um time de engenharia local com vasta experiência em projetos e desenvolvimento de caldeiras aquatubulares, fogotubulares, de cogeração e para recuperação de calor dos processos químicos/petroquímicos e metalurgia, entre outros.

Prestação de Serviços: A empresa nasceu com o objetivo de se tornar uma valiosa extensão de negócio para nossos clientes. Somos 100% dedicados a melhorar a qualidade dos processos logísticos existentes e a continuar o seu aprimoramento.

Nossos valores são baseados em ética, qualidade e transparência nos negócios. E nossa principal missão é ser o operador logístico (3PL) de confiança pra você e seu negócio. Temos mais de 25 anos de experiência em logística internacional qualificada, prestando os melhores serviços, buscando constantemente contribuir na cadeia de suprimentos, desenvolvendo soluções personalizadas, tudo para atender sempre as mais complexas exigências do mercado.

Vai exportar do Brasil ou importar para o Brasil? Então você sabe que tratar com a burocracia, taxas e todas variáveis do processo não é na da simples. Lide com as dificuldades nos seus processos de maneira inteligente. Traga seus embarques para nós e comece a cuidar deles de maneira descomplicada, seja você uma importadora ou exportadora. Trabalhando conosco, você tem sempre acesso aos melhores fretes negociados. Além de contar com total apoio antes, durante e depois do seu embarque. Consulte nosso time especializado e melhore a performance da sua empresa. Nossos clientes contam com total segurança na importação ou exportação. Pois podemos cuidar de ponta a ponta do seu processo ou até assumir quaisquer das etapas do processo, seja via aérea, marítima ou terrestre.

Vestuário: A empresa é quase centenária, participante da história do Brasil nesse período, marcada por várias mudanças e uma delas é a sustentabilidade, que tem origem e valores pautados na ética, paixão, liderança, empreendedorismo, aliados à visão global, integridade e responsabilidade socioambiental. Valores estes que estão arraigados na empresa desde seu nascimento e fazem parte do nosso DNA. Sempre visou-se fortalecer os laços com os funcionários, fornecedores, clientes, consumidores e sociedade, buscando ininterruptamente a inovação e ética nos negócios, promovendo de forma inteligente o equilíbrio entre perspectivas econômicas, sociais e ambientais.

Queremos operar negócios sustentáveis e, para tanto, buscamos o uso consciente dos recursos naturais através de tecnologias modernas, investimos no contínuo desenvolvimento do capital humano, aliado à participação ativa no desenvolvimento da comunidade local, mantendo o equilíbrio do tripé da

sustentabilidade, o econômico, o social e o ambiental, e assim garantir o futuro das próximas gerações, e para tanto temos:

Missão: Ser um time obstinado em prever e atender as necessidades dos clientes e consumidores sempre agregando valores.

Visão: Ser marca líder e inspirar paixão em quem produz e em quem usa.

Valores: honestidade, respeito e dedicação.

Estamos presentes em mais de 22 países, da América Latina ao continente Africano, bem como no Europeu e América do Norte.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira análise realizada foi a olhar a fala global dos respondentes, e para tanto, adotou-se o procedimento de juntar todas as falas dos entrevistados em um único arquivo, utilizando-se o software Word. Com o arquivo em mãos, através do site wordscound.com, gerou-se uma nuvem de palavras, que apresento abaixo, destacando as palavras mais citadas.

Palavra	Quantidade
Empresa e empresas	345
Exemplo	180
Mercado	132
Produto	98
Conhecimento	85
Cultura	73
Negócio	73
Diferente	67
Tecnologia	62
Máquina	47

Tabela nº 14: Nuvem de palavras mais citadas, fala global.

lá, porque eu tenho você bala na agulha, não é?” (Plástico)).

- A palavra cultura aparece no texto 73 vezes no sentido de valores, referências (“É:: a cultura não escrita, talvez seja até mais importante do que aquela escrita. Porque esse é um conjunto de atitudes que se tomam são durante o dia, das decisões que tomam, decisões que são tomadas junto com todos os funcionários, já com toda equipe, desde o porteiro até a diretoria. Se todo mundo não tem calçado aí nessa, na, nessa direção da cultura, não importa o que está escrito, acho que isso, essas palavras escritas, vão embora rápido. O que conta mesmo é o dia a dia deles, são as ações que são tomadas. É isso que define uma cultura.” (Farmacêutica)).

- A palavra diferente aparece no texto 67 vezes, no sentido de ser, fazer, procurar algo diferente, como demonstrado na fala:

“Eu acho que o pouco até vendo de tudo ali, quando a gente tem a essa/ a gente veio conversando da cultura e que se cristaliza e precisa ser sempre alguém de fora olhando, acho que esse papel de/ de internacionalização nós tivemos cooperação, nós temos um aqui dentro, uma das empresas, é::: uma joint com uma empresa portuguesa e 50% nacional, 50% de Portugal. Isso nos ajuda bastante a enxergar, possibilidades diferentes formas como eles trabalham e até questionamentos nossos e deles, isso ajuda bastante. É o que também clientes nosso de fora do Brasil, fornecedores, nos trazem sempre informações de todos os tipos, desde de processos de/ de tecnologia, de concorrência, de matérias-primas, de produtos. Isso nos ajuda e sempre oxigena a::: empresa de uma forma geral, então eu acho eu com certeza essa internacionalização ela traz muito aprendizado.(Plástico).

A análise geral começa a delinear um caminho para as Capacidades Dinâmicas, uma vez que começam a despontar palavras como conhecimento, cultura, que remetem às escolhas de caminho (*Path Dependence*) (Teece et al., 1997), determinando aquilo que as organizações são, reconhecendo que a história é importante, haja visto que foram moldados pelas escolhas e decisões que a empresa tomou ao longo de sua história(Eisenhardt,2000), uma vez que funcionam como lente para escolha de novos empreendimentos (Arthurs,2006), construindo com isto o conjunto de Capacidades Dinâmicas.

A leitura de todas as falas das entrevistas em profundidade com o uso do software Atlas Ti cloud, versão 22, foram marcadas 772 frases, parágrafos, sendo a de maior citação a Dependência do Caminho, com 264 citações, pois encontrou-se falas desse constructo em diversos outros, tais como empreendedorismo, aprendizado, que será demonstrado nas próprias categorias. Em função disto, pode-se começar a concluir que as empresas são no presente, fruto de suas escolhas feitas no passado, que influenciarão também o seu futuro e que a Dependência do Caminho permeia

todo o processo das Capacidades Dinâmicas, como demonstrado no desenvolvimento do *Framework*.

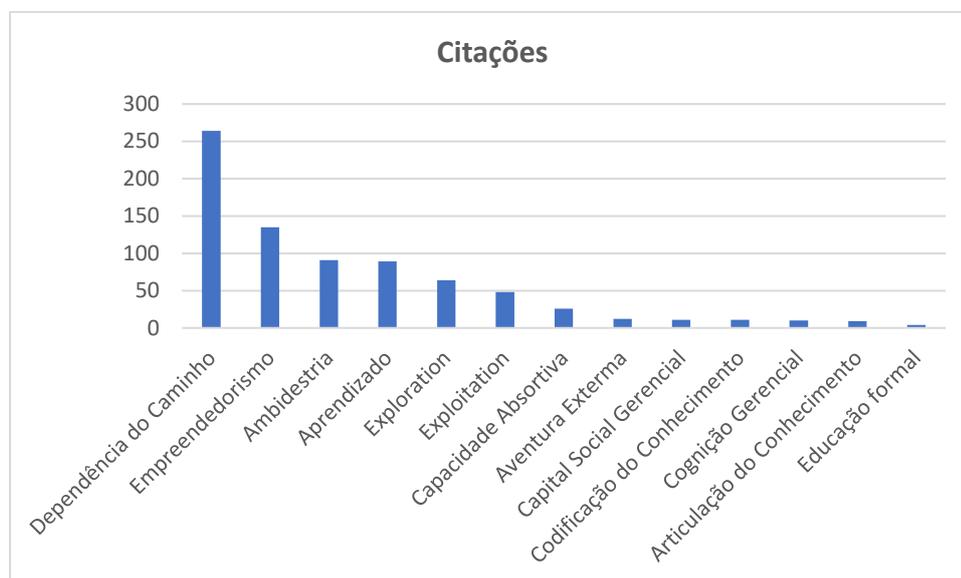


Gráfico n° 1: Citações nas transcrições

Na próxima seção, com o objetivo de ampliar a análise das palavras citadas nos textos, para cada um dos Constructos (Dependência do Caminho; Aprendizado; Empreendedorismo; Ambidestria, Capacidade Absortiva e *Exploration* e *Exploitation*), o percurso percorrido foi o mesmo da seção anterior, ou seja, juntar as falas e construir uma nuvem de palavras.

4.1.2 *Path Dependence* (Dependência do Caminho)

Palavra	Quantidade
Gente	213
Empresa	99
Hoje	49
Sempre	49
Ensaio	46
Exemplo	39
Mercado	38
Cultura	34
Inovação	24

acreditar em inovação, são incentivados. É possível, sim, eles conseguem sentir porque estão no mercado há muito tempo... (Vestuário).

Esta análise inicial, onde já foi olhado o geral e agora o primeiro constructo, começa a nos remeter ao framework, onde a dependência do caminho se relaciona com todos os constructos, bem como com as Capacidades Dinâmicas no tempo zero, e encontramos respaldo para isto nas falas dos entrevistados, mesmo se não as declaram explicitamente.

4.1.3 *Learning* (Aprendizado)

Palavra	Quantidade
Gente	201
Empresa	51
Forma	36
Exemplo	36
Aprender	26
Área	24
Problema	18
Diferente	17
Conhecimento	15
Testar	13

Tabela nº 16: Nuvem de palavras - Aprendizado

das coisas acontecerem, não, a gente tem que testar e dar liberdade para errar, se errou assim a gente vai, vai arrumar, né... Importante é dar visibilidade, não esconder nada, não deixar da transparência isso, isso que é importante para a gente, mas com certeza todo mundo tem essa liberdade de testar e muitas vezes sim, tomando decisão consciente, a gente não vai seguir o normal e vai seguir essa decisão, esse caminho porque a gente achou melhor essa escolha. Está está perfeito, a gente, a gente aceita, a gente aceita bem essa, essa prática de de testar, de de corrigir, enfim.” (Máquinas Agrícolas).

4.1.4 Empreendedorismo

Palavra	Quantidade
Gente	187
Empresa	48
Exemplo	45
Diferente	28
Ensaio	27
Conhecimento	23
Pessoa	20
Social	17
Incentivador	15
Negócios	13

Tabela nº 17: Nuvem de palavras - Empreendedorismo



Figura nº 11: Nuvem de palavras – Empreendedorismo

As palavras que mais se destacam, sempre descartando aquelas que são de entendimento geral, são: Exemplo:45; Diferente:28; Conhecimento: 23; Social:17 e Incentivar: 15 e algumas dessas palavras se ligam com o aprendizado, como: exemplo, diferente e conhecimento, demonstrando que o conceito de empreendedorismo neste trabalho se relaciona com ver, perceber a nova oportunidade no ambiente e torna-la realidade (Teece et al, 1997, Eisenhardt, 2000), dessa forma, torna importante a preocupação com o social (Adner e Helfat,2003), como demonstram as falas abaixo:

A gente busca é manter bons relacionamentos com contatos, professores, pesquisadores. Outras empresas do mesmo ramo. E eu acho que a gente tem conseguido fazer isso sempre com muita ética no relacionamento. Empresa onde eu trabalho é gosta de se relacionar, então, as pessoas gostam de fazer negócio, ou gostariam de fazer negócio com a ou ter relações com a E isso eu acho que ajuda no estabelecimento de um bom networking.” (Máquinas Agrícolas).

4.1.5 Ambidestria

Para este Constructo, nesta fase inicial trabalhou-se de forma diferente, uma vez que nas falas dos entrevistados as questões envolvendo a Ambidestria mostrou-se pouco conhecida dessas empresas, mesmo sendo essas falas serem a segunda mais citada, com 229 citações. As empresas entendem o conceito, sendo que algumas praticam: “Hoje a gente tem um trabalho de visita ao médico de via remota, que não fica nem dentro da área comercial, fica dentro do digital, que é uma unidade de negócios separada da empresa, um comando diferente, porque. É aquilo que a gente falou, você é andar de negócio tradicional, é muito assim: Então é a gente entender o que a gente ia ser mais ágil. Se a gente colocasse isso em baixo de uma outra pessoa, de uma outra área (Farmacêutica), principalmente aquelas maiores e mais estruturadas e maiores, como é o caso da Farmacêutica, Máquinas Agrícolas, Vestuário, como demonstra a fala: “A unidade que a gente está hoje, que a gente tá agrícola, eu dei alguns exemplos da tentativa que a gente tem tentado trabalhar no sentido de ambidestria” (Máquinas Agrícolas).

Por esta razão, apresentamos o resultado em forma de tabela do conjunto de palavras mais citadas e mesmo essa no conjunto de palavras a princípio não se estabelece nenhum tipo de relação, mas nas falas individuais, aí conseguiu-se captar o pensamento dessas empresas e a forma com que trabalham, como demonstra: “Então, é::: difícil falar na estruturação, porque na::: as coisas não têm uma/ não tem uma coisa muito estruturada, todo, toda essa parte de desenvolvimento estratégico da foi feito assim/ foi acontecendo ao longo do tempo (Vestuário). Nesta fala verifica-se que a questão de Ambidestria, Capacidade Absortiva e *Exploration* e *Exploitation* é explorada pelas empresas de forma não estruturada como unidades de negócios separadas, mas exploradas internamente dentro das próprias unidades de negócios (Danneels,2008; Birkinshaw,2016).

As palavras mais citadas, são principalmente em caráter geral e não específico como encontrou-se nas outras análises iniciais dos Constructos e aqui reafirmamos, não significa a não prática, mas significa o não conhecimento teórico.

Nº	Ambidestria	Qtde	Cap. Absortiva	Qtde	Exploracion/Exploitation	Qtde
1	Gente	193	Ensaio	24	Empresa	37
2	Ensaio	49	Exemplo	18	Ensaio	30
3	Mercado	33	Conhecimento	15	Negócio	27
4	Exemplo	30	Produto	15	Mercado	22
5	Produto	30	Empresa	12	Produto	22
6	Empresa	23	Bastante	10	Área	22
7	Processar	22	Processar	10	Exemplo	21
8	Área	20	Processos	9	Momento	16
9	Diferente	16	Rotina	9	Processar	13
10	Olhar	14	Mercado	8	Máquina	12

Tabela nº 18: Palavras mais citadas do Constructo Ambidestria

Esta seção do capítulo trata-se da análise dos Constructos individualmente, através da análise das falas dos respondentes quando questionados com as perguntas do roteiro de Entrevista semi estruturado, seguindo o mesmo roteiro de entrevista.

4.2 CONSTRUCTOS INDIVIDUAIS, FALAS DOS ENTREVISTADOS

4.2.1 *Path Dependence* (Dependência do Caminho)

O primeiro item avaliado foi *Path Dependence* (Dependência do Caminho), que neste trabalho definimos como – “Aonde uma empresa pode ir depende de sua posição atual e dos caminhos a seguir. Sua posição atual é geralmente moldada pelo caminho que percorreu (TEECE, et al,1997), as capacidades dinâmicas também tem características idiossincráticas e específicas da empresa (JANTUNEN,2012), desta forma, as capacidades dinâmicas são vistas como essencialmente dependentes do caminho, uma vez que são moldados pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história e do estoque de ativo que possui e Zahra et al (2006), afirma que devido a natureza da aprendizagem dependente do caminho, isto implica que quanto mais cedo na formação da empresa, tais capacidades são desenvolvidas, mais profundamente enraizadas na cultura está a propensão para desenvolver tais recursos.

Nas entrevistas foram feitas 264 anotações com relação a este Constructo, encontrando ligações da Dependência do Caminho com Empreendedorismo, num total de 27 citações:

As competências, capacitações e cultura da empresa são uma base para escolhas de novos empreendimentos” (Serviços);

As aquisições que a gente fez ao longo do caminho é a entrada privada no mercado::: farmacêutico. É, enfim, com certeza, com certeza, onde a gente está hoje para as decisões do passado, mas que definir onde a gente hoje e aonde a gente quer chegar está muito relacionado hoje aos valores, a cultura da empresa. Então é meu avô, foi quem fundou a empresa, 50 anos atrás, a gente, inclusive a gente, fez 50 anos esse ano, esse mês. É, é, é, é esse e mês de abril, na verdade, que terminou agora, acho que a gente tem muito nossa cultura, é o empreendedorismo” (Farmacêutico)

Ambidestria, num total de 17 citações:

Acho que não é difícil, porque é uma das coisas que sempre fez, foi colocar esses gerentes e, principalmente, esses que são a quem são os gerentes mais no processo de diversificação? O pessoal que mexe com o produto, que está ligado ao mercado não é. É. Nós sempre mandamos e os técnicos também que você trabalha na parte técnica da fabricação. Todos nós sempre incentivamos a: investimentos para que fossem feiras internacionais, que visitassem outros mercados que vissem, passeasse, visitando lojas em outros países, comprando o produto, feira de máquina. Então eu acho que/ é claro que sempre dentro desse foco, não é?”(Vestuário)

Na verdade, é uma outra empresa, do grupo, que produz equipamentos médicos, produz, é para cirurgias ou ferramentas cirúrgicas, produz enxertos, soluções bioabsorvíveis. E o que tem isso a ver com máquina agrícola? Absolutamente nada. Certo, certo, num determinado momento do passado, que só exerceu a visão de futuro do mercado:::. É um, é um, é um mercado que cresce, é um mercado rentável. E o que a empresa fez? Negócios, abriu uma empresa separada para cuidar de seus serviços. Então o acionista investe, mas ele mantém o foco agrícola, nas áreas específicas, então a foco agrícola em agricultura. Existe uma empresa de transportes também no grupo...” (Máquinas Agrícolas)

Aprendizado 16:

No passado a gente fez uma aquisição de empresas é que não tinha muito o agregador para a gente, que entendido? Então simplesmente a gente comprava para aumentar o nosso modelo de negócio assim. E de um passado para cá, a gente veio comprando empresas que tinham algo aportar, não tinham, tinham pessoas, tinham produtos redondos, e que a gente precisava aprender com eles com aquilo que a gente trouxe? Então acho que e todo esse processo de você trazer para dentro do negócio não é de você aprender com isso. (Farmacêutica)

As falas acima, confirmam o que desenvolvemos em nosso modelo conceitual, de que a Dependência do Caminho permeia todo o processo de formação das capacidades dinâmicas, influenciando os processos empreendedores e de aprendizado, bem como a Ambidestria, sendo um dos objetivos da presente tese, demonstrando a sua validade.

As empresas foram colocadas frente às perguntas remetendo às escolhas passadas e o quanto que a história, determina onde ela está hoje, influenciando suas decisões, o estilo de liderança e a forma como olha para o mundo e o futuro:

A coisa mais importante que nós temos hoje é a nossa cultura, é o nosso nome. Então eu tenho que seguir o mesmo padrão que eu, sigo em outros mercados para esse mercado. (Geração de vapor)

A empresa onde eu trabalho, ela não trabalha com alavancagem financeira. Porque ela não funciona? Porque é um trabalho que, historicamente, o fundador e a família do fundador, tiveram maus momentos do passado, quando houve um endividamento. E aí vamos, família fala: Nunca mais nós fazemos isso. Então, hoje a gestão seja: uma gestão profissional, qualquer gestor profissional que vier com uma proposta de crescimento alavancado em financiamento, vai ser recusado. Isso são escolhas do passado, momentos do passado que estão definindo o presente e definem o futuro. (Máquinas Agrícolas).

A escolha que ela fez lá no passado, vai determinar a posição dela de mercado, enfim, toda a situação que ela está hoje. (Plástico).

... faz parte da nossa cultura, né do nosso estilo de liderança, que veio desde quando foi fundada. (Farmacêutica).

As falas encontradas nas entrevistas reforçam Rothaermel (2006,1), afirmando que as capacidades são construídas ao longo do tempo por compromissos repetidos, “a escolha que ela fez lá no passado, vai determinar a posição dela de mercado, enfim, toda a situação que ela está hoje.” (Plásticos) bem como construída pela cultura não escrita (Mabey,2012), influenciando as escolhas disponíveis para os gerentes (Braganza,2016),

... á falei isso... mas vamos lá, existem práticas ou regras, regras não escritas, às vezes até escritas. E se a gente agir daquela forma, isso facilita as outras coisas. Mas se eu quiser entrar por uma área de conhecimento, um negócio, uma atividade, aprender um caminho diferente do que é isso, do tradicional acaba sendo um dificultador, mas não pode ser um impeditivo.” (Máquinas Agrícolas).

É como a gente já falou no passado, o próprio histórico da empresa acaba definindo quais são as linhas de decisão deles. (Plástico)

Colocadas frente às questões que remetem que as Dependências do Caminho influenciam as decisões, bem como as escolhas por novos empreendimentos, responderam:

Propor uma coisa diferente desse DNA precisa muita discussão... (Máquinas Agrícolas)

Impressão que reduz, fica dependente. A repetição de um caminho ou repetição do compromisso... É se a gente só se adapta às capacidades das empresas, eu tenho impressão que isso, mantém o dia a dia, mas limita o crescimento. (Plástico).

... as oportunidades sempre ela teve aberta. É: aquele foco expandido, né... Então a ela facilita, dentro do foco expandido, se está fora do foco expandido, ela dificulta um pouco e aí passa a ser uma coisa mais difícil. Acho que é o limitador, né... um exemplo limitador, por exemplo, é: ela,

ela, ela faz é entrou lá, no mercado esportivo e já surgiu, por pessoas fossem à esportivo por calçados em calçados, não/podem fazer/eu tem essa questão esportiva que não podem perseguir uma marca e vender produtos né... É/ acho que é um caminho esportivo, mas ela tem dificuldade porque já entra no outro, no outro segmento, que nunca, ela nunca tentou entender, que é uma tecnologia diferente, então limita um pouco isso.” (Vestuário).

Ao mesmo tempo que isto pode criar dificuldades, também pode criar o meio como a empresa age, ou seja, se torna a sua Capacidade Dinâmica, reforçando-as, sendo o seu modo de agir:

A gente com certeza tem uma cultura muito necessária para isso, então acho que é um facilitador. (Farmacêutica)

As falas dos entrevistados reforçam e respaldam Arthurs (2006), uma vez que a dependência do caminho molda a lente e a pesquisa e mostram aos tomadores de decisão quais caminhos encontrarão apoio dentro das empresas no processo de tomada de decisão. Ao mesmo tempo que as empresas sabem disto, eles sentem preocupação para que as dependências do caminho não forcem os limites em demasiado, tornando as opções restritas, quase irreversíveis (Teece, et al,1997):

a gente está oxigenando, principalmente os gerentes, para que eles não possam, talvez extrapolar escolhas de escolhas de forma a olhar para fora, olhar para o mercado, olhar para quem está fora, né? Esse é um trabalho que a gente vem fazendo aqui, principalmente com a parte de gerencial, é vamos sentir para o mercado, vamos, vamos ver o que está diferente, vamos administrar. (Plástico).

As competências, capacitações e cultura da empresa são uma base para escolhas de novos empreendimentos. (Prestação de serviços)

Com isso, não tem um caso que a tenha uma outra empresa. Ela pode ter feito algum tipo de acordo de tecnologia, mas o comprador não, vamos fazer uma joint venture? Uma outra empresa? também não. Não é a prática da família, não vai fazer. Pode fazer outra, qualquer coisa, mas não me venha com proposta de joint venture ou de comprar outra. (Máquinas Agrícolas)

Bunner e Tushman (2003), com base em Cohen & Levinthal (1990) e Cyert & March (1988) argumentam que atividades de inovação desenvolvidas anteriormente pelas empresas desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competências tecnológica de fontes externas, construídas através de compromissos repetidos (Rothaermel,2006). Quando colocadas frente a essas questões, os respondentes se manifestaram:

... somos referência algumas coisas nesse sentido, mas a sempre no mesmo caminho, desenvolvimentos, sempre dentro desse mesmo caminho, não é um/ Eu entendo que não existe uma ruptura, aqui o que a gente desenvolve e tem bastante desenvolvimentos para serem feitos, estamos em fase de desenvolvimento, é sempre na mesma linha. Eu acho que essas inovações do passado, elas nos garantem assim, conhecimento que podem trazer vantagens

para a gente, competitivas, porém não são disruptivas. (Máquinas Agrícolas)

Eu acho que o que dificulta a gente olhar pra áreas não correlatas, é o sucesso que a gente vem fazendo, sabe? Esse é aquele famoso em time que é inteligente, a gente não mexe. Então, assim a gente vem, vindo uma história de muito trabalho, de muito suor, é de muito/ de muita dificuldade ao longo do caminho, mas a partir de um dado momento, não é de uns 20 e 25 anos atrás. A gente vem num ritmo de crescimento muito alto de 17% ao ano é em média, nos últimos 15 anos. Então, é, é, é::: o maior inimigo não é da gente olhar para outras áreas, olhar para outros modelos de negócio. É, é exatamente isso, a gente fala, não eu. O que eu estou fazendo hoje está dando resultado e eu não/ Por que eu mudaria? Sabe? Porque eu vou em vez de eu investir mais nisso que eu, que eu sei, que eu já faço, eu vou investir em uma outra frente. Então essa é uma discussão que a gente tem muito aqui, né? Quando a gente de inovação digital e novas formas de se relacionar com meu cliente, novas de usuário final, trabalhando, trabalhando é inteligência artificial com novas tecnologias, acho que as dificuldades da gente. olhar para outras áreas é isso a gente ter tido sucesso no passado e até hoje no modelo de negócio que hoje é, é, é, tem resultado, não é? Mas a gente sabe que é, é, é, a gente tem que olhar para outras coisas a gente tem que investir em novas tecnologias, né? (Farmacêutica).

Acho que quando ela se consolida bastante, ela acaba não criando algumas, é::: vamos dizer muros, mas algumas certezas que de vez em quando tem que ser questionadas. (Plástico)

Muito por conta desse espírito empreendedor e primeiro a fazer, de ser o primeiro espírito empreendedor a fazer, é a experimentar novas iniciativas, novos modelos de negócios, novos mercados, está muito presente no nosso DNA, ... dentro de nosso setor, do nosso, que é o setor de saúde. É, é, mas a gente tenta cada vez ampliar mais esse espectro, que a gente não, a gente não se considera só uma empresa farmacêutica, a gente se considera uma empresa de saúde, onde se pode oferecer serviços que tragam é mais qualidade de vida para as pessoas a gente está disposta a entrar, que não é nosso domínio de competência... (Farmacêutica)

Nas falas dos respondentes, constata-se a influência dos mecanismos da Dependência do Caminho, uma vez que elas têm preferência em caminhar por locais já conhecidos do que para novas aventuras, demonstrados através de palavras como: dificultador, dentro do nosso setor, muros, sucesso que estamos fazendo). Dependência do Caminho se forma a partir de compromissos assumidos no transcorrer da história das empresas e a literatura (Teece, et al.,1997; Eisenhardt,2000) reconhece que a história é importante nesse processo, uma vez que molda e define a cultura, estabelecendo os critérios com que as empresas fazem suas escolhas com relação à estratégia, bem como a formação de ativos tangíveis e intangíveis, delimitando o campo de atuação da empresa, estabelecendo os seus limites de competência (Teece, et al, 1997). As entrevistas deixam claro que existe uma preocupação por parte das empresas em olhar somente para seu campo de atuação e que este é um dificultador

Algumas considerações se fazem importante na análise desse Constructo:

- Validação do modelo conceitual, uma vez que face às falas dos respondentes, verifica-se que a Dependência do Caminho perpassa por todo o processo das Capacidades Dinâmicas, influenciando o processo de aprendizado, o processo empreendedor e o cognitivo das empresas, bem como a Ambidestria, através de processos de formação cultural, por meio de repetição de compromissos;
- O Constructo utilizado para análise encontra respaldo nas falas dos entrevistados, validando desta forma a definição constitutiva utilizada;
- As Dependências do Caminho influenciam as decisões construídas ao longo do tempo por compromissos repetidos, bem como pela história não escrita e cultura da empresa, influenciando as escolhas disponíveis para os gerentes, não tornando impossível olhar para lugares novos empreendimentos fora do alcance mais próximo da Dependência do Caminho, mas são um dificultador, uma vez que não encontram apoio dentro da cultura estabelecida;
- Da mesma forma, as inovações tendem a ocorrer dentro dos limites estabelecidos pela Dependência do Caminho.
- As falas dos entrevistados mostram como os gestores entendem que a história, bem como as escolhas feitas pelas empresas ao longo do tempo influenciam na formação das Capacidades Dinâmicas, bem como no desenvolvimento futuro da empresa, pois definem quais as alternativas estão abertas para as empresas, bem como limitam as possibilidades futuras, influenciando as inovações futuras, pois fornecem a base de conhecimento da empresa, presentes em sua cultura e exercendo influência.

4.2.2 *Learning* (Aprendizado)

A Teoria das Capacidades Dinâmicas reconhece que as empresas acumulam conhecimento, experiência e habilidades através do aprendizado, permitindo-as que realizem suas rotinas melhor (Deeds,2000), otimizando suas capacidades de primeira ordem, ou as capacidades substantivas (Zahra et al,2006), construídas através de mecanismos de aprendizagem (Teece, et al, 1997; Eisenhardt & Martin,2000). Zahra et al (2006) afirmam que o desafio para as empresas é criar mecanismos para que as empresas possam atualizar e revisar suas Capacidades de primeiro grau através de mecanismos de aprendizagem.

A análise deste constructo ocorreu baseado em Zollo & Winter (2002), através de processos de aprendizagem moldando as rotinas operacionais, com base na execução repetida de tarefas semelhantes e através de mecanismos mais refinados de aprendizagem, envolvendo a codificação, a articulação, acumulação e absorção do conhecimento (Zollo & Winter, 2002), que serviram de base para a construção dessa parte da entrevista. Desta forma, os entrevistados foram colocados frente a questões envolvendo o processo de aprendizado, que analisamos.

Na análise das entrevistas, 90 frases foram categorizadas dentro do constructo Aprendizagem Organizacional e destas 16 frases foram marcadas também como dependentes do caminho, ou 18% pertencentes as duas categorias. Isto leva a relacionar que o processo de aprendizagem é dependente do caminho, significando que as empresas aprendem aquilo que elas podem aprender em função das escolhas dependentes do caminho que realizaram no transcorrer de sua história (Teece, et al., 1997), uma vez que essas colocam limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro e daquilo que podem aprender.

A não é muito de estudar muito isso não, as coisas acontecem mais porque vão prestar atenção. (Vestuário)

... no passado a gente fez uma aquisição de empresas é que não tinha muito o agregador para a gente, que entendido? Então simplesmente a gente comprava para aumentar o nosso modelo de negócio assim. E de um passado para cá, a gente veio comprando empresas que tinham algo aportar, não tinham, tinham pessoas, tinham produtos redondos, e que a gente precisava aprender com eles com aquilo que a gente trouxe? Então acho que é todo esse processo de você trazer para dentro do negócio não é de você aprender com isso. (Farmacêutica)

Então, por exemplo, o setor tá no setor farmacêutico, a gente teve todo o nosso processo de gente baseado em novos produtos ou inovação ou ou copiar um produto que caiu a patente, enfim, é trazido para a gente muito aprendizado, né, em como fazer isso, em como lançar um produto. (Farmacêutica).

Constatou-se, através das falas dos entrevistados, não em uma somente, mas vários, que as empresas e aqui as maiores principalmente, no nosso caso as Sociedades Anônimas, que mesmo sofrendo influências da Dependência do Caminho, conseguiram refletir e aproveitar situações e aprenderam, através das experiências acumuladas por tentativas e erros de comportamentos passados, transformando suas Capacidades Dinâmicas, no caso da Farmacêutica, e do Vestuário, que relatam situações que foram modificadas por processos de Aquisições melhorados por aprendizagem:

... é importante para a gente, que a gente tem que mudar, né e a gente específica, tudo, tudo isso, não é então hoje, hoje, frutos desses fóruns de

discussão, de de de aprender com os erros que a gente teve, acho que a gente é muito mais assertivo no processo de aquisição de empresas, no processo de internacionalização em si. (Farmacêutica)

Então, é:: são movimentos disruptivos já disponíveis no sentido de você já no mercado de aquisições que faz parte de uma outra cultura que a não tinha uma longa história e que ela adquiriu por experimentação e já adquiriu uma vez agora e pode levar um movimento mais, mais de outra velocidade no futuro. Então a organização vai se moldar em função disso também. (Vestuário)

O que as falas dos entrevistados nos relatam é que as empresas, através de processos de reflexão, aprendizado, podem alterar seu conjunto de Capacidades Dinâmicas, através de um processo de transformação contínua Zahra et al (2002), construindo um novo conjunto de Capacidades Dinâmicas.

Juntamente com as falas de aprendizagem, 21 falas foram marcadas também com o constructo Empreendedorismo, significando que 23,33% das falas tinham as duas relações, nos relatando que o Empreendedorismo se relaciona com o processo de aprendizagem, no sentido de construir as próximas oportunidades (Teece et al,1997).

Sim, é essa empresa:: Acho que a empresa, a começou a 50 anos atrás com uma empresa que terceirizava para a produção, para outras fábricas, então a gente não tinha nem produto farmacêutico. A gente tinha máquinas e gente produzia para outros, para outros venderem, porque nossos conhecimentos ela era muito melhor em fazer um produto, de uma forma eficiente, com qualidade para o processo eficiente e é um custo bom, né? Então. É, foi assim que a gente começou e aí, ao longo dos anos, a gente foi comprando um portfólio de empresas, tendo que desenvolver nosso próprio produto, tendo que aprender a comercializar, né? (Farmacêutica)

Também se verificou que 12 falas, ou 13,33% delas relacionam processos de aprendizagem com Ambidestria, caracterizando que as empresas podem aprender a explorar (*exploitation*) processos internos e explorar (*exploration*) processos externos, em busca de novas oportunidades.

Então, a gente veio aprendendo, é a trabalhar esse tipo de aprendizado de negócios, e hoje a gente, inclusive, tem alguma coisa no Brasil decorrente de aprendizados que a gente teve nos países assim. Então a gente está agora a colocar os produtos É de OTC decorrente da experiência que a gente teve através de aquisições em outros países. É um outro comprado na Argentina uma empresa de fertilidade no mercado que a gente não não, não combina, exemplo, não conhece um outro. (Farmacêutica)

E assim nós buscamos sempre aqui na, fornecedores e concorrentes, tá? Pra ver como eles fazem e tentam aprender alguma coisa, muitos, eu, eu acho que existe uma cultura de que ao concorrente não pode, cara, não tem nada a ver. (Geração de Vapor)

Então vamos aprender, fazer. Então a gente foi atrás que busca conhecimento, no hall, no mercado e internalizou isso. (Máquinas Agrícolas)

De/ de visitas a outras empresas, com objetivo de fazer benchmarking externo. A gente tem muita frequência, visitas pelo menos na área de desenvolvimento, a gente faz muito isso, a gente vai muito em feiras externas, né? Olha o que outras empresas estão fazendo tentando aprender soluções dessas, podem incorporar como práticas diferentes ou reconhecer como ameaças? Olha aquilo é uma ameaça, como é que a gente vai se defender? Existe, sim, processo de aprendizagem. (Máquinas Agrícolas).

A análise das falas das entrevistas mostra que experiências acumuladas, fruto do aprendizado por tentativa e erro (Gavetti & Levinthal, 2000), através do aprendizado experimental está presente e que as empresas aprendem com isto, transformando em Capacidades Dinâmicas, incentivado pela alta cúpula, que admite o erro.

A ideia é sempre entender o que aconteceu, com foco no problema, não na pessoa. Para que, para entender o que aconteceu de errado, aonde a gente podia ter melhorado a gente mudar processos e fazer com que a gente, cometa outros erros. O erro, ele não é ruim, ele é bom para o erro da empresa, o ruim a mesma coisa toda hora. (Plástico)

A ... não é muito de estudar muito isso não, as coisas acontecem mais porque vão prestar atenção. (Vestuário)

... falar que as pessoas não vão errar ou não ter chance de errar é uma, uma insanidade, então, quando se busca uma coisa nova, é explícito que vai ter erro, é através do erro que vai se aprender. (Plástico)

Como você ligou, tem coisas que vão se repetir, mas está a esse processo de aprendizagem, muito forte. (Vestuário)

Atividades que tem começo, meio e fim e ao longo do caminho ao final de um projeto, a gente sempre tem uma reflexão para o que aprendemos, que deu errado, que deu, não é.... (Máquinas Agrícolas).

E em 2 meses, tinham 5 produtos genéricos no mercado. Então assim, as, hoje, aprenderemos rapidamente a fazer isso muito, muito, mas isso não quer dizer que eu vou conseguir é ter capacidade para empresas para trazer inovação no futuro. (Farmacêutica)

É, eu não conheço ninguém que foi punido por uma opinião divergente. Eu mais conhecidos pessoas conhecidas, que é punido por divergentes, entendido? Porque tem, tem algo a contribuir, né? Olha errado esse caminho. Mas por que está errado? Por causa disso, tudo. (Máquinas Agrícolas)

Então é fácil você experimentar. Então isso é isso sempre foi possível. Você já vem/ Uma técnica/ veio uma ideia nova lá, vamos experimentar... (Vestuário)

Existe... Já tentou no passado que a ... tentou fazer coisas que não deram certo, inclusive na área de exportação. Existe tolerância ao fracasso. (Vestuário)

Por exemplo, como eu falei, tinha empresa que a gente comprou, que pagava o médico, que fazia é:: que pagava para o balconista da farmácia é::: indicar o produto dele, então assim, se a gente não identifica isso, hoje não acontece, né? análise da empresa que a gente está comprando, acho que a gente melhorou muito hoje e é inclusive a gente hoje prefere comprar empresas maiores, mais estruturadas.... Então assim é tudo um processo de aprendizado muito, muito o processo de aprendizado, mas assim, hoje a

gente tem muito controle assim das coisas, tá tudo em todo o mundo, a gente olha os resultados do mês das coisas principais coisas, o controle a gente tem muito. (Farmacêutica)

As empresas aceitam os erros, refletem sobre eles, através da codificação do conhecimento obtido (Zollo & Winter,2002), mas deixam claro que os erros tem que ocorrer em menor número que os acertos:

O aprendizado pelo erro também está presente, a gente tem liberdade de errar. Brinca, falou só que acerte mais do que erre, e se for errar, erra coisa nova, não é uma coisa velha, porque já o que já errou uma vez, aprenda e não erre de novo. (Máquinas Agrícolas)

Colocadas frente a mecanismos mais sofisticados de aprendizagem, como a codificação do conhecimento, visto tratar-se de mecanismo de suporte ao processo de aprendizagem, pois pode facilitar a geração de novas propostas de alterações de rotinas, bem como a identificação de pontos fortes e fracos nas rotinas atuais, e uma forma deliberada de criação de sentido (Weick,1979 e 1985; Zollo & Winter,2002), bem como a processos de articulação de conhecimentos, onde indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam os pontos de vista das pessoas (Agryris & Schon,1979; Duncan e Weiss,1979; Zollo & Winter,2002), com o objetivo de aumentar a compreensão e conseqüentemente aprender, as empresas colocaram:

... acho que a gente tem aqui dentro da corporação essa visão, é incentivo essa troca de experiência. (Geração de Vapor)

E as pessoas ali tem uma participação, então elas conseguem questionar como rotinas, conseguem olhar e falar: isso aqui é: funciona ou por que que a gente, por que eu tenho que fazer o porquê não tem? (Geração de Vapor)

É, talvez. Eu acho que sim. A resposta. Estou tentando não pegar exemplos de/ mas eu não sei se isso vai valer para todos. Com certeza, para as lideranças, e aí, lideranças eu incluo não só diretoria, gerência, mas até a liderança das mini empresas. Esse exemplo que eu tô tentando trazer é a gente tem uma rotina. A gente parou por causa da pandemia, mas a gente tinha uma rotina de auditorias cruzadas entre áreas, benchmarking interno. Existe uma aprendizagem nisso também do auditor, porque uma área determinada visitava a outra, porque alguns casos as pessoas apontavam se os setores fazendo aquilo que deveria estar fazendo. Todas as vezes que a gente fazia como rodadas de auditórias, a gente terminava essa visita, fazia uma vez por mês, terminava essa visita com uma sessão de lições aprendidas por auditórias. (Máquinas Agrícolas)

Incentivo. Incentiva, É: vamos / lá/ Cada um de nós: pode expressar sua opinião, certo? Então a gente tem liberdade de expressão, expressão. A gente sabe que nem todo mundo faz, talvez por medo, coisas dessa natureza: Não vou falar isso, imagine eu falar isso... este tipo de coisa. (Máquinas Agrícolas)

O crescimento vem da divergência, da opinião, construtiva, tem uma ideia diferente para mesa, a gente discute, melhor do que ficar conversando no corredor, né? Isso não evolui, então, a gente incentivadora, a prática é que algumas pessoas praticam isso, falam abertamente, fala para o diretor. Depois, o diretor não leva no board, lá fora. Muita coisa. E a gente trata isso, ninguém é repreendido. Não sei se é, seria nesse sentido. (Máquinas Agrícolas)

As empresas aprendem ao articular e codifica o conhecimento, ao mesmo tempo que facilitam a aprendizagem experiencial, com isto desenvolvendo Capacidades Dinâmicas, uma vez que estas emergem da evolução de processos de acumulação de conhecimentos através da experiência tácita, com atividades explícitas de articulação e codificação do conhecimento. (Zollo & Winter,2002)

As empresas foram convidadas também a refletir sobre o processo de ‘aventura externa’, através do processo de internacionalização e se este proporcionou algum tipo de aprendizagem:

Ah com certeza. Sim, ... A é uma empresa que está presente em muitos países, isso com certeza traz um olhar diferente, diferentes pontos de vista sobre um problema, sempre na agricultura. Isso traz um entendimento de como é agricultura em outros países, isso traz um entendimento de como é o ambiente de negócios em outros países. Isso traz as dificuldades de se internalizar é muito claro que não basta ter produto, é preciso ter processo, você precisa ter parceria, você precisa para começar num país a gente não tem/ A gente não tem revenda, apenas o... não tem concessionário. Então esse é um modelo de negócio do Brasil, quanto a foros, que a gente depende de outras empresas. Então a tem um modelo de venda por gente, então a negociação ela é muito intensa, você precisa ter uma negociação, você precisa ter convencimento, você precisa chegar num acordo. Não, tem de ser construído. E o modelo pode mudar de país diferentes para país, porque as práticas são de país para país, o jeito de fazer negócios. Na Rússia, é diferente do jeito de fazer negócio do Paraguai. Mas em resposta, sim. é diferente do jeito de fazer negócio do Paraguai. (Máquinas Agrícolas)

Bom, eu acho que isso é fundamental, né? Eu acho que o pouco de fornecedor de tudo ali, a gente tem a essa/ a gente acho conversando da cultura e que se cristaliza e ser sempre de fora olhando, que esse papel precisa de/ de nós precisaremos quando cooperar, nós temos um aqui dentro, uma das empresas, é::: uma joint com uma empresa portuguesa e 50% nacional, 50% de Portugal. Isso nos ajuda bastante a enxergar as possibilidades diferentes como eles e eles podem ajudar até nossos funcionários, isso é bastante. (Plástico)

... :: não você vê abordagens culturais diferentes para o mesmo problema. Você aprende a entender, conhecendo essas nuances culturais, você consegue entender aquilo que está/ A mensagem que está por trás do que está sendo escrito, é o mais importante. E entender também que é você tem governos diferentes, processos diferentes, modos de pensar diferentes. E que você quer ser, é um / trabalhar nessa área, você tem que estar ciente dessas diferenças para poder navegar entre elas. (Prestação de Serviços)

Eu olhar assim, alguns concorrentes nossos que aparentemente não têm essa mesma é o mesmo contato com uma empresa de fora, eles têm algumas diferenças no meu, no meu ponto de vista, é lógico que é difícil avaliar concorrente à distância, mas eu acho que eles têm alguns aspectos negativos, né. (Plástico)

Nossa, muito né muito, muito aprendizado. Como eu falei, a gente virou rentável, né no último ano. Então, enfim, é:: Acho que o primeiro aprendizado que a gente começou de fato, com os ativos, a forma de entrada nos países não é, então, assim, a gente tem um... (Farmacêutica)

Nas falas dos entrevistados ficam evidentes a preocupação com processos de aprendizagem, uma vez que relatam experiências que foram melhorando ao longo do tempo, fruto do processo de refletir sobre a forma como era executada, podendo ser rotinas (Máquinas Agrícolas) ou mesmo estratégicas, através de aprendizado em processos de aquisição (Farmacêutica), bem como. As empresas tem consciência do processo de aprendizagem por acúmulo de experiências e a praticam diuturnamente, mas encontram uma certa dificuldade em reconhecer processos mais refinados de aprendizagem ao tratarmos a respeito de codificação e articulação do conhecimento. São atividades que existem, mas ainda não fazem parte do processo normal de aquisição de conhecimento. Incentivam a reflexão a respeito de coisas novas para o seu entendimento, bem como incentivam a transmissão desse conhecimento por toda a empresa, mas o fazem de forma ainda incipiente.

Desse constructo, podemos fazer algumas considerações:

- O aprendizado é dependente do caminho, mas pode ser alterado por processos de reflexão como relatado pela empresa Farmacêutica quando informa que hoje aprendeu a fazer aquisições de forma mais adequada e que até possui rotina para isto, fruto da reflexão a respeito de processos anteriores de aquisições;
- O processo de aquisição da empresa Farmacêutica possibilitou o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas em aquisições. Encontramos também fala no mesmo sentido na empresa de Vestuário.
- No processo de internalização as empresas reconhecem que a aventura externa proporcionou aprendizado e uma explicita que ela acredita que empresas concorrentes que não se aventuraram estão atrasadas em relação a ela.
- As empresas podem refletir sobre suas Capacidades Dinâmicas e transformá-las, como pudemos verificar na análise, mas a transformação ocorre dentro das Dependências do Caminho.
- A aventura externa representada por mecanismos de importação e exportação proporcionou ganhos, experiência e aprendizado para as empresas.

4.2.3 Empreendedorismo

O sentido utilizado neste texto para analisar o Constructo Empreendedor, foi o descrito por Teece et al (1997), que diz que o conceito de Empreendedorismo vai além do sentido de ‘fazer’, analisar e otimizar, mas está inserido no contexto de perceber a nova oportunidade no ambiente e torna-la real e que as habilidades da alta gerência são essenciais para sustentá-las (Eisenhardt & Martin,2000), surgindo de bases de conhecimento pelos quais os gerentes e outros atores constroem novas ideias dentro da empresa, formando o que Adner & Helfat (2003), chamam de capacidades gerenciais dinâmicas, onde estes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais e que essas capacidades gerenciais dinâmicas enraízam-se em três fatores subjacentes: capital humano gerencial, capital social gerencial e cognitivo gerencial, sendo esses, juntos ou separados, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores (Adner & Helfat,2003), servindo de base para as perguntas das entrevistas.

O conceito de empreendedorismo apareceu em 138 falas dos respondentes, sendo o segundo conceito mais citado, atrás apenas das Dependências do Caminho, podendo significar que para essas empresas, todas surgidas por um fundador, que ainda está presente na empresa, como é o caso das empresas do segmento de prestação de serviços, de vapor, farmacêutica, ou não está mais presente operacionalmente na empresa, Máquinas Agrícolas, e Vestuário, mas que ainda influenciam nas decisões. Acreditamos que esse fato pode ser determinante para as empresas agirem de determinada forma e isto ser fundamental para formar suas Capacidades Dinâmicas.

... faz parte da nossa cultura, né do nosso estilo de liderança, que veio desde quando foi fundado. (Farmacêutica)

Então é meu avô, foi quem fundou a empresa, 50 anos atrás, a gente, inclusive a gente, fez 50 anos esse ano, esse mês. É, é, é, é esse e mês de Abril, na verdade, que terminou agora, acho que a gente tem muito nossa cultura, é o empreendedorismo. (Farmacêutica)

Então é a gente, foi a primeira é uma empresa farmacêutica a internacionalizar, a ser uma empresa multinacional, muito por conta desse empreendedor vanguardista, de ser o primeiro a fazer, é a experimentar novas iniciativas, novos modelos de negócios, novos mercados e isso, está muito presente no nosso DNA. (Farmacêutica)

... se tem uma coisa que é bastante é, é gostoso de ver aqui, por exemplo, o quão rápido a gente parte da decisão para ação. (Prestação de Serviços)

Ele era relojoeiro antes ele tinha uma relojoaria, uma ourivesaria. Então ele tinha essa questão da qualidade, muito enraizada, o detalhe e precisão, tudo

isso... Quando começou a fabricar meia, começou porque uma máquina de meia é uma máquina que tem uma precisão mecânica de programação era mecânica, hoje em dia, tudo eletrônico não é, mas aquele tempo era tudo mecânico. É muito complexo, a meia é um, é uma, é uma peça de vestuário que ela é feita numa máquina circular, mas que tem programação para você fazer o punho, depois para você fazer o desenho no meio da perna, para fazer o calcanhar, para fazer uma ponta. Tudo isso exige uma série de programações, é uma mecânica muito fina... (Vestuário)

O empreendedorismo se relaciona com o aprendizado, pois 21 citações dos entrevistados se relacionam com esse constructo, perfazendo 15,22% das falas, da mesma forma que se relaciona com a Ambidestria em 9 falas, totalizando 6,52%. A pouca relação entre empreendedorismo e ambidestria, deve-se ao pouco conhecimento que as empresas demonstraram sobre o conceito de Ambidestria; algumas praticam de forma incipiente, mas sem terem conhecimento do conceito por trás.

As empresas foram colocadas frente aos conceitos de Capital Humano Gerencial, referindo-se à habilidades aprendidas (Becker,1964; Adner & Helfat,2003), no trabalho através de treinamentos, bem como por processos de educação formal e processos de aprendizagem em situações de trabalho anterior, abrangendo o sentido de aprender fazendo:

A empresa já está na segunda turma de MBA com 100% de reembolso. Dentro do tempo, temos profissionais de vários fundos diferentes. Essa diversidade de experiências faz com que novas oportunidades de negócios sejam descobertas. Exemplo: mesclando experiências na indústria, compras e logística vindas de vários membros da equipe, desenvolvemos um processo de envio/recebimento de amostras que não tem paralelo no mercado. (Prestação de Serviços)

A gente tem internamente alguns cursos que a gente, a gente mesmo, a gente mesmo proporciona. Então a gente tem, por exemplo, um curso de/ a gente tem um MBA corporativo, a gente tem que é uma parceria com uma instituição que é a FEA, eu acho, onde a gente proporciona para alguns executivos nosso esse, esse MBA. A gente tem um curso de finanças que a gente entende que os principais líderes precisam ter conhecimento vasto, de, de, de finanças. (Farmacêutica)

... a gente tem líderes, é líder, pessoas globais, onde a gente quer treinar, para estar presente em outros países é:: que elas precisam saber que, como elas precisam se preparar, e a fundação dom Cabral, que, que faz esse trabalho para o nosso executivos.(Farmacêutica)

Pensando nos gerentes, no corpo diretivo, a gente, treinamento à formação continuada, incentivo uma pós, um MBA, incentivo uma especialização, incentivo à formação, até em áreas um pouco diferentes. Tenho gerente de engenharia que está fazendo marketing. Eu tenho gente de marketing, está estudando engenharia. Até como forma de mudar ou de pontos de vista, porque se fica olhando diferente apenas com base nas nossas crenças e conhecimento e missão a gente tomando decisões viciadas. (Máquinas Agrícolas)

Sim, sim, incentivador. A gente incentiva até financeiramente, tem parte de coparticipação da faculdade, o funcionário pode escolher uma área de conhecimento, que seja de interesse da empresa. (Máquinas Agrícolas)

A gente está oxigenando, principalmente os gerentes, para que eles não possam, talvez extrapolar escolhas de escolhas de forma a olhar para fora, olhar para o mercado, olhar para quem está fora, né? Esse é um trabalho que a gente vem fazendo aqui, principalmente com a parte de gerencial, é vamos sentir para o mercado, vamos, vamos ver o que está diferente, vamos administrar. (Plásticos)

Ao mesmo tempo que busca incentivar a formação de seus profissionais, estas empresas encontram dificuldades em diversificar seu corpo técnico uma vez que seus novos funcionários vêm de localidades geográficas próximas, como demonstra a fala abaixo. Isto provavelmente remete à Dependência do Caminho, ao processo de formação cultural da empresa, que fica refém dos seus modelos mentais, não incentivando a diversidade, como demonstra a fala abaixo:

A gente tem a nossa porta de entrada para toda a área técnica minha, a gente busca programa de estágio, quando eu tenho 10 estagiários das melhores universidades que a gente consegue buscar alunos, faz um raio de 300 km em volta da gente, e a gente mapeia as universidades Campinas. Campinas, dificilmente eu consigo trazer alguém muito longe, mas São Carlos, eu consigo; Botucatu, Londrina, Uberlândia, consigo, São Paulo já é mais difícil. Em São Paulo já é muito difícil, não consigo trazer gente de São Paulo, então é uma forma contínua de buscar conhecimento intangível. Muitos desses desses alunos, são alunos bem formados, muito desses ex alunos, são efetivados, a maior parte do corpo gerencial técnico, foram estagiários, isso também está alinhado aquela::: (Máquinas Agrícolas).

... a gente acaba favorecendo muito as pessoas internas de nossas. (Farmacêutica)

A capacidade empreendedora de uma empresa, além do aspecto formal da formação de seus empregados, através do processo de aprender fazendo e da experiência anterior e formação, é refletida pelo capital social gerencial, formado através da interação dos gerentes com o meio social em que está inserido, podendo conferir influência e poder social (Adler & Kwon,2002), refletindo a ideia de que os laços sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho, possibilitando visualizar oportunidades. De diversas formas, as empresas entrevistadas interagem com o ambiente em que estão inseridas, através de visitas a feiras, eventos, concorrentes, clientes, grupos sociais e incentivam a transferência desses conhecimentos para dentro da empresa através de ciclos de conversas internas, como demonstram as falas abaixo, percebendo a importância de se olhar para fora da empresa com a finalidade de obter *insights*:

A gente busca é manter bons relacionamentos com contatos, professores, pesquisadores. Outras empresas do mesmo ramo. E eu acho que a gente tem que fazer isso sempre com muita ética no relacionamento. Empresa onde eu trabalho é gosta de se relacionar, então, as pessoas gostam de fazer negócios, ou gostariam de fazer negócios com a ou ter relações com a Até pelo/ também, é forte a presença do espírito da família, é fazer as coisas certas. E isso eu acho que ajuda no estabelecimento de um bom networking.(Máquinas Agrícolas)

É dentro dessa pergunta aí, aquilo que eu citou outras pessoas ligadas ao mercado, a gente sem que eles fossem para feiras de máquinas de produto, visitasse outros mercados, loja, compra, produto, é: ver o que tem esse outro produto, entender como ele foi feito e tal. Isso tudo é um é um, é um aprendizado, né, que a empresa incentivada, são processos que a empresa incentivou. E esse, e mesmo sendo feito por pessoas de que trouxeram os projetos, que ia atrás são formados por eles se formaram projetos de recursos e que é por trás disso, que é por dentro da empresa que trabalha em cima dos projetos desenvolvidos. (Máquinas Agrícolas)

Então, toda vez que a gente é, incentivamos as pessoas principalmente aí ir para o mercado e fazer visitas a clientes e conversar, enfim, com clientes, consumidores.(Plástico)

Então tem pessoas nossas lá, que que escutam, que escutam tendências, que brigam para aquilo que é importante para, a, para a gente. É, é, é em todos os países, não é? É, enfim, é. A gente está junto de pessoas de nosso setor ou não também, mas que pode ver alguma coisa mais macro, alguma mudança, alguma coisa assim super importante para a gente ter esses relacionamentos, ter esse contato para a gente decisão interna assim, não é a gente saber um pouco para que lado vai.(Farmacêutica)

Eu acho que sim, esse lado social gerencial. É sim, foi sempre incentivado, na, mas dentro na não, não, em órgãos de governo, mas em órgão de classe, sim, a sempre foi uma de fabricantes de malharia e meia que é o sindicato que ao qual está afiliada, né, sempre esteve filiada, agora, com a criação de outras linhas já entra/ passa entrar em outros sindicatos também, mas sempre foi/ a teve uma presença muito ativa nesse,, mas também eventos de palestras, curso de nossos fornecedores, por exemplo, tem fornecedores de matéria-prima, como a (rhodia?) no passado, promovia vários sociais e ao mesmo tempo educativos, que a participava e:: : participava não só como a direção, mas mandava também funcionários mais graduados. (Vestuário)

Ao olhar para essas falas com mais cuidado, percebe-se que as empresas procuram monitorar o ambiente, mas dentro de um espectro mais reduzido, onde é possível justificar pelas escolhas culturais, como visto:

.... não, não, em órgãos de governo.... (Vestuario)

Então, uma das coisas que é tornado-se cultura na empresa, foi esse desafio de novo de fazer, dentro daquele novo produto, falando de inovar em termos de de novo, de alguma coisa de negócios, mas dentro do foco que a empresa atua, (Máquinas Agrícolas).

O terceiro elemento que foi colocado aos entrevistados, refere-se à cognição gerencial, são as crenças e modelos mentais que servem de base para a tomada de decisões (Walsh,1995), consistindo, segundo March & Simon (1958) e Cyert & March (1963), em conhecimentos e suposições sobre eventos futuros, conhecimentos de alternativas e de suas consequências, afetando as escolhas, moldando as decisões estratégicas, e as empresas responderam assim:

A gente já falou isso, as oportunidades sempre ela teve aberta. É: aquele foco expandido, né... Então a ela facilita, dentro do foco expandido, aquele: aquele foco expandido, né... Então a ela facilita, dentro do foco expandido, se está fora do foco expandido, ela dificulta um pouco e aí passa a ser uma coisa mais difícil. (Vestuário)

Acho que é o limitador, né... um exemplo limitador, por exemplo, é: ..., ela, ela, ela faz é entrou lá, no mercado esportivo e já surgiu, por, pessoas fossem à esportivo por calçados em calçados, não/podem fazer/eu tem essa questão esportivo que não podem perseguir uma marca e vender produtos né... É/ acho que é um caminho esportivo, mas ela tem dificuldade porque já entra no outro, no outro segmento, que nunca entrou, que nunca tentou entender, que é uma tecnologia diferente, então limita um pouco isso. (Vestuário)

Acredito que é na empresa, incentiva os gerentes a questionarem suas convicções, ou seja, as suas crenças, não é, (Farmacêutica)

Hã? É um facilitador. É aquilo que a gente acredita que a gente tem que estar constantemente fazendo coisas diferentes e constantemente a gente tem que apostar. Então, é a empresa dá todos os recursos disponíveis para fazer apostas para, para, para testar coisa diferente. A gente com certeza tem uma cultura muito necessária para isso, então acho que é um facilitador. (Farmacêutica)

Esta fala se apresenta um pouco diferente das demais, mas ela tem significado, pois para esta empresa (Farmacêutica), toda a entrevista é caracterizada a sua capacidade empreendedora, representada ainda pela figura do avô paterno, ainda vivo e presente na empresa. Mesmo assim, percebe-se a influência da história, cultura no processo de cognição gerencial, bem como no processo empreendedor, como demonstra a fala abaixo.

A gente acredita que esse é um modelo de negócio ainda vencedor. Mas a gente entende que a sociedade está mudando e tem novas formas de você fazer isso. (Farmacêutica)

Eu acho que é por algumas razões, uma coisa é história, outra coisa, acomodação. A coisa é até assim não saído da zona de conforto... Como as pessoas acabam, tende a se manter nas/ nas mesmas iguais e muitas vezes perdem a oportunidade. É essa coisa do novo, é sem muito difícil, é sempre muito desafiadora, então, então, às vezes, é mais fácil que a gente já conhece, sabe que, que já deu certo, não é, não vai necessariamente dar certo no futuro, mas pelo menos sabe que já deu certo. (Plásticos)

Eu acho que também acontece. Acho que quando ela se consolida bastante, ela acaba não criando algumas, é::: vamos dizer muros, mas algumas certezas que de vez em quando tem que ser questionadas. (Plásticos)

Onde que tem essa limitação? Eu acho que na própria cultura, viu é, não é não parte de uma pessoa de nada, é a própria cultura da empresa com dificuldade, alguns acham que vamos pesquisar, vamos fazer e tal, mas tem essa limitação e talvez,tem um um pouco de acomodação também. (Vestuário)

A capacidade empreendedora foi investigada por meio da compreensão de como os gestores entendem a importância do capital gerencial nas suas formas humanas, sociais e cognitivas são as referências utilizadas para a tomada de decisão e que este processo é dependente do caminho, através da cultura e história das empresas.

Algumas observações:

- A Capacidade empreendedora é dependente do caminho, funcionando para os dois lados, ou seja, incentivando a capacidade empreendedora, ou colocando freios no sentido das limitações das escolhas disponíveis para os gerentes, como determinado em diversas falas neste tópico. As escolhas estratégicas encontram respaldo dentro do universo estabelecido pela história e cultura.

- As empresas podem refletir a respeito de suas dependências e conseqüentemente de suas história e cultura, e com isto mudar. Encontramos nas falas dos respondentes essas situações, mas verificamos também que existe uma relutância em saltos mais amplos, uma vez que são empresas de sucesso, construídos através do tempo pelas características atuais das empresas estudadas.

- O sucesso da empresa farmacêutica se deu em função da sua característica empreendedora como o entrevistado deixa claro em suas falas.

4.2.4 Ambidestria

Ambidestria para Rothaermel (2009) é a capacidade de um indivíduo em usar as duas mãos com igual habilidade. Jansen (2009), por sua vez a conceitua como uma capacidade dinâmica e argumenta que a diferenciação estrutural e a integração desempenham um papel crucial na capacidade de uma empresa em buscar inovação exploratória (*exploration*), visando melhorar a eficiência, mantendo a vantagem competitiva, com mecanismos de explorar o ambiente externo (*exploration*) em busca

de novas oportunidades que surgirão. Este conceito tem sido aplicado em diversos contextos organizacionais, inclusive em Estratégia Empresarial. Organizações ambidestras mobilizam, coordenam e integram esforços no sentido de combinar recursos em atividades exploradoras (*exploitation*) e exploratórias (*exploration*) instituídas de forma diferenciadas.

Colocamos as empresas entrevistadas perante a palavra Ambidestria e todas afirmaram o seu desconhecimento, mas ao serem questionadas a respeito do processo, constatamos que algumas, principalmente as maiores, as empresas Sociedade Anônima, utilizam-se da Ambidestria, como demonstram as falas abaixo:

Elas, são separadas para a gente ter agilidade e ter/ Porque a gente continua que a gente faz sabe? Então a gente não quer deixar de fazer aquilo que a gente faz hoje, a gente quer fazer mais coisas e testar coisas novas, então isso fica abaixo de olho que novas áreas de nós e uma das pessoas. (Farmacêutica)

A gente é e a gente testa unidade de negócios separados, diferentes (Farmacêutica)

Hoje a gente tem um trabalho de visita ao médico de via remota, que não fica nem dentro da área comercial, fica dentro do digital, que é uma unidade de negócios separada da empresa, um comando diferente (Farmacêutica)

Eu acho que ela entende. Ela não, talvez não, ainda não está praticando muito, mas entende que. (Vestuário)

... a engenharia tem, eu tenho tempo, eu tenho um tempo de pessoas, um foco no curto prazo, tenho um tempo de pessoas com foco no médio prazo, e um tempo de pessoas com foco no longo prazo, porque a gente separou? Separou para dar foco, porque senão se é o mesmo tempo que tem que olhar as 3 coisas na engenharia, isso não funciona porque o curto prazo, engole a gente. (Máquinas Agrícolas)

A gente está pensando, está fazendo pesquisa, está investigando, pensando que a gente sabe que em momento isso deve virar uma realidade. Poderia ser maior esses investimentos poderiam ser vários outros, mas são. São algumas coisas que a gente vai andando um pouco com aquilo que a gente acredita e com o nosso orçamento. (Plástico)

A pegou, criou 3 unidades e foram totalmente independentes. Ali, não, ali não, estava ligado à operação comercial tradicional. Então foi uma experiência nova que foi desenvolvida, viu-se o resultado dela para ampliar e se tornar uma coisa estruturada na organização como um todo, que gerou uma rede de franquias. (Vestuário)

No tempo que reconhecem a existência da Ambidestria e algumas a praticam, não o fazem em velocidade e quantidade, uma vez que se deparam com questões de “não mexer em time que está ganhando”, bem como orçamento para investimentos, e acima de tudo, como discutido anteriormente neste capítulo, as empresas caminham dentro de um universo estabelecido pela história, cultura, e a

dependência do caminho, naquilo que eles chamam de “foco expandido” de negócios, que seriam regiões em que se sentiriam mais confortáveis em trabalhar.

Coisas, com risco muito alto, vou dar um exemplo: Atividades tipo, financiar startups, investir no mercado de (?) coisas desse tipo, são essas, são nós que não podemos entrar nesse meio. (Máquinas Agrícolas)

Discussões do tipo entrar num produto no mercado novo, num negócio novo, elas, elas acontecem, é parte da rotina, mas eu diria que não são tão frequentes, mas elas são frequentes, só que não são tão grandes. (Máquinas Agrícolas)

Eu acho que é por algumas razões, uma coisa é história, outra coisa, acomodação. A coisa é até assim não saído da zona de conforto... Como as pessoas acabam, tende a se manter nas/ nas mesmas iguais e muitas vezes perdem a oportunidade. É essa coisa do novo, é sem muito difícil, é sempre muito desafiadora, então, então, é muito fácil de decidir em algumas vezes que é mais fácil que a gente já conhece, sabe que, que já deu certo, não é, não vai necessariamente dar certo no futuro, mas pelo menos sabe que já deu certo. (Plásticos)

Eu que sim, os exemplos que eu teria até são essas propostas de projetos diferentes, de negócios, oportunidades de inovação... a gente tem, entendo por desenho métrica de inovação. Não sei se buscar está relacionado a isso, que é o faturamento dos novos produtos que a gente tem lá uma métrica de 20, 30 por cento do faturamento do ano advindo de coisa nova, isso nos estimula a sempre a coisa nova, mas de uma forma cuidadosa para não prejudicar o que não é novo. (Máquinas Agrícolas)

... a gente coloca um recurso nisso sim, mas mas em termos de quantidade de dinheiro, de importância, a gente acabando/ o porcentual de investimento é maior naquilo que a gente já faz. (Farmacêutica)

N fatores, eu acho que uma parte é um pouco de comodidade, né? Eu acho que olhar para um para aquilo que eu faço e minha rotina é muito mais fácil do que olhar uma coisa nova. (Plásticos)

No final do dia, o bolso é sempre o mesmo, né? Então, você é/ Essas atividades concorrem entre si. E é por isso que eu mencionei, até assim a gente vai investir a maior parte dos recursos naquilo que a gente já faz hoje, mas também uma parte do nosso lucro, a gente destina para atividades exploratórias, para atividades novas, que que não, que não estão dentro do nosso contexto atual. (Farmacêutica)

Para as empresas menores, a questão da busca da rentabilidade de curto prazo, ou seja, a sobrevivência apareceu de forma mais forte do que pensar a respeito do futuro, como mostra a fala abaixo:

Para a gente hoje é o negócio é que nem está chovendo, vendeu guarda-chuva, eu não vou vender guarda-sol. (Prestação de serviços).

Outra questão que apareceu nas falas dos entrevistados, tem relação com o processo de aprendizado que esta atividade pode trazer, uma vez que a busca por oportunidades futuras pode resultar em fracasso a serem absorvidos pela organização.

Pode ser que dê certo, pode ser que dê errado... se der errado tem aprendizagem no caminho, certo, e se der certo... (Máquinas Agrícolas)

Tem ao fracasso não tem tolerância a erros repetitivos, a não transparência, mentiras... (Farmacêutica).

Adentrando o constructo Ambidestria, o primeiro elemento que vamos analisar diz respeito à Capacidade Absortiva, definida por Majandur (2000) como a capacidade de uma empresa em aprender de forma empreendedora, uma vez que é dependente de seu capital humano.

4.2.4.1 Capacidade Absortiva

Danneels (2008) define a Capacidade Absortiva como a capacidade de uma empresa em reconhecer valor, adquirir, assimilar e aplicar conhecimentos de fontes externas. Lichenthaler (2009) a vê como a capacidade de uma empresa em explorar o conhecimento externo, compreendendo o processo de aquisição desse conhecimento, através da incorporação deste à sua base de conhecimento e Newey (2009) a vê como um mecanismo chave que a liga a aprendizagem em dois níveis, influenciando a reconfiguração das capacidades operacionais atuais, bem como a novos conhecimentos que sustentarão o futuro da empresa, estando relacionada à exploração do conhecimento externo (Zahra & George,2002;Lichenthaler,2009) e aprendizagem exploratória (Lane et al,2002), compreendendo as etapas de assimilação de conhecimento por incorporação do novo conhecimento à base de conhecimento atual da empresa, se mobilizando através de quatro rotinas de conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Zahra & George,2002; Newey,2009; Rothaermel,2009, Kale,2010; Zheng,2011; Hamiki,2014; Lin,2016; Campos-Climent,2017).

Colocou-se as empresas frente a questão de aquisição de conhecimento externo (Zahra & George,2002; Kale,2010; Campos-Climent,2017) (identificação e aquisição de conhecimento), perguntando se a organização reconhece a importância e com qual velocidade adquire conhecimento, bem como se a organização emprega esforços para assimilar (análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas) o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas operacionais e/ou criando novas capacidades e novas operações. Nesse ponto da entrevista, todos responderam de forma abrangente, sem muito conteúdo, percebendo-se nas falas, algum tipo de confusão no raciocínio, dúvidas quanto ao que responder e

titubeio nas respostas como verifica-se abaixo, sendo o motivo para em todos os documentos das entrevistas, somente vinte e seis falas se referem à Capacidade Absortiva:

Sim, sim. Essa é uma coisa assim que a gente tem, nós aí como eu falei, são de engenharia, essas coisas têm que estar no só fornecedor, tem que estar olhando não/ aí é um pouco de espionagem também industrial, é olhar o que o que o Nosso concorrente está muitas vezes com os fornecedores () entenda o que nosso concorrente está fazendo é tentando buscar essas informações e comparar com aquilo que a gente tem. Isso é fundamental. (Farmacêutica)

É o que eu senti. Assim, a questão da absorção, ela, ela existe, só que ela é mais lenta. (Farmacêutica)

É por questão também, foco, de tempo, de, de, de questão, de. É. Eu acho que::: poderia, ter sido que poderia ter sido mais rápido, sabe, um por um, é, é que a gente tem muita coisa aberta, tem muita coisa fazendo tem, enfim, tem, também tem muita, tem muita , tem muita atividade, muita, muita coisa, muito projeto tem. Então eu acho que tem um pouco disso também. (Farmacêutica)

Então é absorção, fica assim, é existe, não, não da forma como eu gostaria, mas existe. (Farmacêutica)

Eu acho que ela entende. Ela não, talvez não, ainda não está praticando muito, mas entende que. (Vestuário)

... ela perdendo um pouco de olhar para fora, acabando sendo muito fechada. (Plástico)

Eu acho que é por algumas razões, uma coisa é história, outra coisa, acomodação. A coisa é até assim não saído da zona de conforto... Como as pessoas acabam, tende a se manter nas/ nas mesmas iguais e muitas vezes perdem a oportunidade. É essa coisa do novo, é sem muito difícil, é sempre muito desafiadora, então, então, é muito fácil de decidir em algumas vezes que é mais fácil que a gente já conhece, sabe que, que já deu certo, não é, não vai necessariamente dar certo no futuro, mas pelo menos sabe que já deu certo. (Plástico)

A exceção que encontramos nas falas diz respeito à empresa de Máquinas Agrícolas, que depende de conhecimento tecnológico em seus produtos, demandando de sua parte a busca de alternativas, que as vezes necessitam ser absorvidas do mercado.

Então vamos aprender, fazer. Então a gente foi atrás que buscar conhecimento, no hall, no mercado e internalizou isso. (Máquinas Agrícolas)

Percebe-se também, que mesmo no caso das aquisições feitas as empresas adquirentes pouco se aproveitaram do processo de apropriação de possíveis conhecimentos que poderiam serem transferidos pelas empresas adquiridas, bem como transferir conhecimentos da controladora, demonstrando o pouco que as empresas aproveitam do processo de absorção, que se interage com processos mais refinados de aprendizagem (Kale,2010), preferindo aprender pela repetição e não pela absorção.

Hoje a empresa começa a reconhecer a importância da necessidade de se apropriar desses conhecimentos que estão disponíveis no ambiente.

Então, a gente veio aprendendo, é a trabalhar esse tipo de de de negócio, e hoje a gente, inclusive, tem alguma iniciativa no Brasil decorrente de aprendizados que a gente teve nos países assim. Então a gente está começando agora a colocar os produtos. É de OTC decorrente da da da experiência que a gente teve através de aquisições nos outros países. É um outro um outro exemplo, a gente comprou na Argentina uma empresa de fertilidade no mercado que a gente não, não, não trabalhava, não conhecia. E nisso trouxe para a gente conhecimento do mercado na forma como se trabalhar é e a gente começou a levar isso para vários outros países. Então hoje a gente já comercializa produtos, de fertilidade é em 5 países, e a gente quer inclusive também trazer para o Brasil que hoje a gente não faz. Então logo talvez a gente tem essa absorção. (Farmacêutica)

Eu acho que na, no caso da, ela poderia ter sido aproveitada mais e se deu conta disso agora, dou um exemplo, a ... era uma empresa que tinha um conhecimento maior para o mercado de moda íntima feminina, e tinha um conhecimento menor desse mercado e quando ela trouxe a para dentro, num primeiro momento, ela, ela, ela meio que é:: transformou a numa empresa que atua no mercado que ela atua, mais, ampliou a atuação dela no mercado de moda íntima masculino. Então a gente fez o caminho inverso e agora a gente se deu conta disso. E que fez falta esse, esse, esse aproveitamento desse conhecimento da moda íntima feminina que é que a tinha que podia ter sido mais bem integrado e aprendido. Eu acho que/ são exemplos positivos de que são apresentados agora, que são apresentados de forma mais tardia. (Vestuário)

4.2.4.2 *Exploitation* (Exploradora) e *Exploration* (Exploratória)

Capacidades dinâmicas estão relacionadas à capacidade da empresa em se adaptar proativamente ao ambiente em que está inserida, através de suas competências internas (Penrose,1959; Teece,1982; Wernerfelt,1984) e Teece(2007) e reconhece a necessidade das empresas se envolverem em atividades exploradoras/exploratórias (*exploitation/exploration*), como forma de buscarem essa adaptação, construindo suas vantagens competitivas através de seus recursos e competências que se alteram continuamente, através de um processo de aprendizado e mudança contínuas.

Danneels (2002) argumenta que as atividades exploradoras/exploratórias são atividades de aprendizado interno no caso das atividades exploradoras, que visam a construir processos cada vez melhores, que assegurem a vantagem competitiva atual,

com atividades de aprendizagem externas, através de movimentos exploratórios em busca das novas oportunidades que ainda precisam ser construídas, através de um processo de aprendizagem, por tentativa e erro. Os dois processos atuam sobre o conjunto de capacidades dinâmicas atuais, o explorador (*exploitation*), modificando o conjunto das capacidades dinâmicas e o exploratório (*exploration*), através da construção de novas capacidades dinâmicas. Rothaermel (2012) afirma que à medida que as empresas ajustam cada vez mais seus recursos através da exploração (*exploitation*), encontram cada vez menos motivos para se envolverem em atividades exploratórias (*exploration*), e isto pode aprisionar as organizações em suas trajetórias adaptativas, dependentes do caminho.

Diante disto, para entender se as empresas entrevistadas envolvem-se em atividades exploradoras/exploratórias, colocou-as diante de questões que envolvem questionamentos sobre tolerância à erros, parcerias externas, em qual intensidade a empresa monitora o ambiente, com vistas a identificar oportunidades, aquisição de conhecimento externo e reconfiguração dos ativos atuais. Também perguntou-se a respeito se a empresa teria intenção de ‘canibalizar’ ativos atuais em detrimento de novos ativos que estariam sendo adquiridos, sem estar gerando margem de contribuição presente, mas com expectativas de grande geração futura. Perguntou-se ainda se a empresa se permite explorar novas direções, o *stablishment*, promovendo o debate construtivo de ideias divergentes, tudo isto para construir novas capacidades dinâmicas.

Houve cento e quatorze citações a respeito do assunto, sendo o segundo mais citado em todas as entrevistas, sendo sessenta e cinco para atividades exploratórias e quarenta e nove para atividades exploradoras, que passamos a relatar, primeiramente com relação à atividades exploradoras/exploratórias:

... a engenharia tem, eu tenho tempo, eu tenho um tempo de pessoas, um foco no curto prazo, tenho um tempo de pessoas com foco no médio prazo, e um tempo de pessoas com foco no longo prazo, porque a gente separou? Separou para dar foco, porque senão se é o mesmo tempo que tem que olhar as 3 coisas na engenharia, isso não funciona porque o curto prazo, engole a gente. (Máquinas Agrícolas)

Acontece, quando você está no ambiente de inovação, você tem contato, conexão com coisas que a gente nem imagina né... as vezes surge assim: A empresa conta o seguinte: ó, você não quer eu desenvolvo, eu sou uma empresa fabricante de laser, japonesa, sim, está bom, laser de que tipo? Qualquer tipo de laser, desde laser de uso medicinal até militar. Vamos montar um programa, para usar o laser na agricultura? Como assim? não vamos montar um programa, gente sei lá, fazer um, vamos embarcar a máquina com raio laser para matar inseto? É um negócio tão não imaginava fazer isso. Neste momento, vamos falar, olha, eu acho que está um pouco

longe da gente, acho que não, mas fica sementinha, não sei se amanhã, nesse momento, ele falou não. (Máquinas Agrícolas)

Atividades exploratórias são importantes. É, eu acho que são elas que vem como oportunidades de inovação nos mercados novos. (Máquinas Agrícolas)

Discussões do tipo entrar num produto no mercado novo, num negócio novo, elas, elas acontecem, é parte da rotina, mas eu diria que não são tão frequentes, mas elas são frequentes, só que não são tão grandes. Propostas, mais propostas assim, talvez aconteçam dúzia por ano. (Máquinas Agrícolas)

A empresa de Máquinas Agrícolas, das que foram analisadas neste trabalho, é a que mais se envolve em atividades exploratórias, provavelmente por ser uma empresa de atuação ampla de forma geográfica, pois está em mais de cem países, mas de forma mais restrita em termos de mercados, como dito na entrevista “para dentro da porteira”, em função de decisões dependentes do caminho, o que de certa forma restringe a sua atuação, necessitando estar sempre em busca de processos inovativos e continuar ser competitiva, mas se percebe que mesmo neste processo de busca por oportunidades a ação da dependência do caminho age sobre o processo, estabelecendo os limites em que as buscas devem ocorrer:

Coisas, com risco muito alto, vou dar um exemplo: Atividades tipo, financiar startups, investir no mercado de (?) coisas desse tipo, são essas, são nós que não podemos entrar nesse meio. (Máquinas Agrícolas)

É essa sempre pergunta que a gente tem. Nós estamos agora numa discussão, parte da tecnologia no campo tem a ver agora com você reconhecer padrões ou ausência de padrões, quer dizer então usar uma inteligência artificial, de imagem, inteligência artificial para tentar reconhecer a presença, tentar reconhecer a presença de inseto ou doença numa lavoura, com base em imagem, com controle de satélite. (Máquinas Agrícolas)

A empresa farmacêutica também se envolve em atividades exploratórias, através de parcerias com empresas, startups e universidades, provavelmente por causa do mercado em que atua, sofrendo alterações o tempo todo, quer sejam regulatórias ou através de inovações:

Com certeza, toda parte nossa inovação aberta é a parceria com universidades, com o cientista, é com startups. A gente tem muitos, muitos programas. A gente tem é:: diferentes projetos de incentivo a essas parcerias, e a gente tem pessoas focadas em trazer que são feitos, são descobertos nos Estados Unidos, na Europa, para a gente conseguir essas licenças, distribuir aqui também, então toda a parte de inovação colaborativa de desenvolvimento externo está super presente no nosso dia a dia. (Farmacêutica)

Com relação à separação física das atividades exploradoras/exploratórias, e a empresa de Máquinas Agrícolas respondeu:

É separado no círculo, então quando elas olham o exemplo do lado da prestação de serviço. Separado no sentido que tem uma gestão separada. Não chega a ser uma divisão, mas ela é separada na gestão. E ela é separada na prestação de contas. (Máquinas Agrícolas)

Por outro lado, a empresa de Plásticos relata a existência de conflitos entre as duas atividades e as demais não relatam:

O conflito o conflito é exatamente isso porque, no fundo, no fundo, acabam sendo as mesmas pessoas que fazem os 2, não é? É um:: enquanto uma está gerando o prato para dentro de uma coisa que ela já conhece, que é o processo normal dela. Ela tem que ir a outro prato por uma coisa nova. Isso, às vezes, conflitos de entrega, conflitos já ter de/. Entre pessoas de não enxergar a magnitude ou não enxergar o nível de investimento e até o tempo da, da, das entregas, é isso acaba, né, dando conflitos. Eu acho que isso eu ia até ter o conflito de quanto a entrega é, é uma coisa tangível, alguma coisa que são só pesquisa e desenvolvimento mesmo. (Plástico)

E a empresa Farmacêutica relata da necessidade ao se implantar um novo programa, baseado em atividades exploratórias, teve que colocar a nova divisão sob comando hierárquico diferente da atividade a que fora criado:

Sim, acho que é bem até que eu falei anteriormente. Hoje a gente tem um trabalho de visita ao médico de via remota, que não fica nem dentro da área comercial, fica dentro do digital, que é uma unidade de negócios separada da empresa, um comando diferente, porque. É aquilo que a gente falou, você é andar de negócio tradicional, é muito assim: Não é isso que a gente sabe fazer e meu, o meu, meu resultado é mensurado dessa forma e tudo mais. Então é a gente entender o que a gente ia ser mais ágil. Se a gente colocasse isso em baixo de uma outra pessoa, de uma outra área. E com outro (repórter?) Que era a área de digito, não é que é mais para a gente testar. Pra gente propor um modelo de negócio diferente daquilo que a gente faz hoje, não ficar fora, da fora da área comercial. (Farmacêutica)

As outras empresas relatam muito mais preocupação com a busca da perfeição em seus processos, do que pensar a respeito do que poderá ser no futuro:

Acho que está nas duas, mas a ainda é mais explorador, não é? (Vestuário)

E melhoria de processos, pressentem sim, sem dúvida. (Plástico)

... é uma busca contínua, melhoria contínua. (Geração de Vapor)

Eu acho que hoje é importante para qualquer indústria que ela tem que melhorar o processo produtivo, sempre, se não ela morre, melhora o seu processo produtivo e isso exige um investimento, de vez em quando é só algumas mudanças, mas grande parte do momento você depende de um processo de maquinário para melhorar e nenhum produto, você tem que estar com uma visão, para isso você precisa ter um departamento com uma visão a isso e vai estar olhando e vendo que o mundo cria e você no seu produto pode melhorar. (Geração de Vapor)

Eu acho que mais exploradora. As exploratórias, elas demandam uma energia e um investimento muito maior, ela sendo menor para até pelo ramo que a gente está da indústria, acho que menos as exploratórias. (Plásticos)

Percebe-se, no discurso dos entrevistados, a princípio para essas empresas a ação da dependência do caminho, no sentido de restringir (Teece,1997) a capacidade das empresas, bem como o cognitivo gerencial (March & Simon,1958; Cyert & March,1963) como os responsáveis por restringir a percepção do ambiente com lentes que não sejam aquelas determinadas pela cognição gerencial, portanto envolvem-se muito mais em atividades exploradoras, uma vez que são mais conhecidas. Dessa forma, percebem o ambiente como algo mais estável, possível de se prever com as lentes atuais.

Algumas considerações:

- As empresas entrevistadas desconheciam o sentido de Ambidestria, foram entendendo a medida que as perguntas foram acontecendo durante a entrevista. Algumas empresas utilizam-se do conceito de ambidestria, mas a maioria trabalha mais no sentido de aprimorar os processos internos atuais do que buscar novas opções de negócios externamente. Quando o fazem, são aprisionadas pela Dependência do Caminho e cognição gerencial, restringindo as opções de análise.

- Reconhecem que se sentem mais confortáveis em trabalhar processos exploradores do que exploratórios e quando o fazem, fazem em velocidade abaixo do que desejariam.

- Para as empresas menores, a questão da sobrevivência no curto prazo é mais importante do que buscar novas opções externamente.

- A capacidade de absorção é pouco desenvolvida, ou seja, olham para o mundo exterior num número de vezes abaixo do considerado ideal por elas mesmas.

- Sentem dificuldade em descontinuar produtos e mercados em detrimento de novos que possam ser construídos.

4.3 QUADRO RESUMO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR EMPRESA

Abaixo, utilizando a análise feita no transcorrer deste capítulo, um quadro resumo por empresa e suas capacidades dinâmicas no momento das entrevistas, na

percepção do pesquisador, com base nas análises do discurso e das categorias analíticas, o que demonstra a ação das Capacidades Dinâmicas sobre as empresas.

	Dep. Caminho	Aprendizado	Empreendedor	Ambidestria		
				Absor.	Explor.	Exploi.
Farmacêutica	****	****	****	****		
Plásticos	****					****
Máq. Agrícolas	****	****			****	****
Ger. Vapor	****					****
Prest. Serviços	****		****			
Vestuário	****	****				****

Quadro nº 32: Empresas e suas Capacidades Dinâmicas

Este trabalho foi desenvolvido para responder ao seguinte problema de pesquisa: descobrir quais as capacidades dinâmicas das empresas que importam/exportam, bem como os impactos operacionais que diferem as empresas com práticas de uma relação de mão única (importação ou exportação, ou venda interna somente). Para tanto, percorreu um percurso iniciando com a revisão bibliográfica, abrangendo um período de 23 anos de publicações internacionais sobre Capacidades Dinâmicas, utilizando um banco de dados de 305 artigos, que serviram para um estudo Bibliométrico, validando as leis fundamentais da bibliometria. Este primeiro trabalho começava a direcionar o estudo para a construção de um modelo conceitual, uma vez que algumas palavras e conceitos afloraram, quais sejam: *path dependence* (dependência do caminho), *learning* (aprendizado), empreendedorismo e ambidestria e dentro deste, a capacidade absorptiva e *exploration/exploitation* (exploração/exploratória).

A segunda fase deste trabalho foi desenvolver uma Revisão Sistemática Integradora com os artigos que representavam até o terceiro quartil do volume de citações do banco de dados original, que representavam 31 artigos. Dividiu-se esses artigos em: teóricos com definição, teóricos, artigos propositivos, artigos qualitativos e artigos quantitativos, apresentando-os de forma resumida. Através dessa Revisão Sistemática foi possível construir o *framework* (modelo conceitual teórico) e a partir dele, bem como de todos os artigos do banco de dados, os constructos das variáveis *path dependence* (dependência do caminho), *learning* (aprendizado), empreendedorismo e ambidestria, que serviram de base para a estruturação do roteiro da entrevista semi

estruturada. O roteiro foi analisado por empresas passíveis de serem entrevistadas a ser utilizada em trabalho de campo, bem como por pesquisador.

Escolheu-se uma dinâmica qualitativa por ser um trabalho abrangendo quatro variáveis das Capacidades Dinâmicas diferente dos demais que analisavam sobre o aspecto de uma, bem como pela riqueza de conteúdo representada pelas falas dos entrevistados, pois conseguiu-se reunir quase dez horas de arquivos de falas transcritas em sua totalidade e integridade, servindo de base para a análise efetuada no capítulo 4 deste trabalho.

A grande aventura desta tese, foi a busca pelos entrevistados, altos executivos que se dispusessem a conversar com o pesquisador durante algo em torno de duas horas, refletindo sobre um assunto que para a maioria era desconhecido o termo, não o significado, como constatou-se no trabalho. Foram muitos contatos, e-mails, redes sociais, algo mais de quinhentas pessoas foram contatadas e conseguiu-se ouvir seis executivos, donos, diretores, vice-presidentes de empresas brasileiras que atuam no mercado internacional, e de todo o material recolhido e analisado à luz dos constructos e do percurso empírico para cada uma das variáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos resultados do estudo e dos argumentos apresentados no desenvolvimento deste trabalho, encontrou-se respaldo para a questão de pesquisa nas falas dos entrevistados, pois pode-se identificar as Capacidades Dinâmicas das empresas e as alterações que ocorreram no transcorrer do tempo, como demonstram as análises do Capítulo 4, reforçando a heterogeneidade entre as empresas (Schumpeter,1934, Penrose,1959, Barney,1986,1991), pois empresas que competem no mercado internacional utilizando-se de seus mecanismos de Capacidades Dinâmicas podem ser diferentes de outras que o fazem também, respaldado pelas Dependências do Caminho (Teece,1997; Eisenhardt,2000) que estabelece os limites de cada empresa, bem como os limites tecnológicos, determinando os apontamentos conceituais que orientam empresas que queiram se aventurar no mercado internacional, oferecendo através de recombinação dos recursos organizacionais, as bases para a permanência e o sucesso das organizações em seu ambiente (MUNCK, SILVA & SOUZA,2010). Investir em Capacidades Dinâmicas (de qualquer ordem) pode ser uma proteção parcial contra a obsolescência das capacidades existentes e pode, as vezes gerar vantagem competitiva sustentável (Winter, 2003), respaldando nossas análises, uma vez que as empresas entrevistadas relatam em suas falas (ver empresa Farmacêutica, ver empresa Plásticos).

Diante disto, conclui-se que a questão de pesquisa e o Pressuposto 1, pois diferenças assimétricas (heterogeneidade) entre as firmas encontra suporte junto as empresas entrevistadas, à medida que controlam os recursos que são necessários para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva (FOSS,1997), pois empresas que atuam no mercado internacional através de movimentos de importar e exportar, desenvolvem um conjunto de Capacidades Dinâmicas, diferentes, mais complexos do que as empresas que atuam em movimentos de única mão.

A vantagem competitiva obtidas pelas empresas que atuam no mercado internacional em movimentos de mão dupla, advém de diferentes mecanismos de formação de Capacidades Dinâmicas (Teece,1997), ou ainda através da combinação entre esses mecanismos, que verificou-se em campo através das entrevistas e nos relatos, pois verificou-se que através desses movimentos empresas aprenderam (Farmacêutica, Vestuário), desenvolveram mecanismos de ambidestria (Máquinas Agrícolas), tudo isto respaldado pelas dependências do caminho (Teece,1997; Eisenhardt,2000).

As Capacidades Dinâmicas utilizadas pelas empresas para gerarem vantagem competitiva duradouras para competirem no mercado internacional, são diferentes entre si, tornando-as únicas, possuidoras de recursos exclusivos (Barney,1986,1991), encontrando respaldo nas falas, que demonstraram que cada empresa escolhe seu caminho para o mercado internacional, respaldado pelos limites estabelecidos pela Dependência do Caminho.

O modelo conceitual teórico (*framework*), bem como os constructos desenvolvidos neste trabalho, demonstrou sua aplicabilidade, serviram de roteiro para as entrevistas e formulação das questões, podendo se tornar em instrumento para novas pesquisas e material teórico de estudo por parte de pesquisadores, executivos e interessados pelo assunto de Capacidades Dinâmicas. Empresas que queiram se aventurar no mercado internacional necessitam saber dos limites impostos pela dependência do caminho; que estarão sujeitas a processos de aprendizados, representados por novas culturas, novas legislações; que podem ‘olhar’ para o mundo e perceber as novas oportunidades, por meio de processos empreendedores; ao mesmo tempo que melhoram os processos internos, precisam procurar por novas oportunidades, explorando o ambiente em que estão atuando, e ter capacidade de transferir para dentro os conhecimentos adquiridos, num processo de transformação contínua.

Este trabalho em seu desenvolvimento produziu:

- Um artigo de estudo bibliométrico titulado: Revisão da produção bibliográfica internacional de *dynamics capabilities* na perspectiva das leis bibliométricas clássicas, juntamente com outros dois pesquisadores, publicado na revista RAU UNIMEP (v.18, n.3 (2020) – RAUNIMEP).

Este trabalho tem potencial para desenvolver:

- Um artigo contendo todo o *mainstream* de Capacidades Dinâmicas, representado na pela Revisão Sistemática;
- Diversos estudos de caso que estão nas falas dos entrevistados;
- Um artigo teórico com a formulação do *framework*.

O presente trabalho não se encerra, uma vez que ele é somente um ‘tijolo’ colocado no conhecimento sobre Capacidades Dinâmicas principalmente no Brasil, sendo um convite para novos pesquisadores continuarem através de estudos quantitativos, procurando evidências estatísticas de que a aventura internacional pode representar maiores ganhos para as empresas através de maiores vendas, maior lucratividade, maior taxa interna de retorno.

A mesma pesquisa pode ser expandida para outros segmentos, procurando novas evidências, bem como novos relatos de executivos, aumentando a compreensão sobre o fenômeno, uma vez que se pode afirmar sobre o conjunto de empresas ouvidas e não sobre a totalidade. Outro caminho que esta pesquisa pode seguir é ouvir executivos de empresas ‘Unicórnios’ (aquelas que atingem uma valorização de 1.000 milhões de dólares sem ter presença na bolsa e é o sonho de qualquer *start-up* tecnológica que começa a funcionar), e *start-ups*, perguntando: que fatores estão relacionados com seu sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- ABRANTES, Paulo. Kuhn ea noção de exemplar. **Principia: an international journal of epistemology**, v. 2, n. 1, p. 61-102, 1998.
- ADAMS, Garry L.; LAMONT, Bruce T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. **Journal of knowledge management**, 2003.
- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.
- AGARWAL, Rajshree; HELFAT, Constance E. Strategic renewal of organizations. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.
- AGWUNOBI, Andrew; OSBORNE, Paul. Dynamic capabilities and healthcare: a framework for enhancing the competitive advantage of hospitals. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 141-161, 2016.
- ALEGRE, Joaquín; SENGUPTA, Kishore; LAPIEDRA, Rafael. Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International small business journal**, v. 31, n. 4, p. 454-470, 2013.
- ALBORT-MORANT, Gema; LEAL-MILLÁN, Antonio; CEPEDA-CARRIÓN, Gabriel. The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4912-4917, 2016.
- ALBRECHT, Carmen-Maria et al. Value Creation for Luxury Brands through Brand Extensions. In: **Luxusmarkenmanagement**. Springer Gabler, Wiesbaden, 2017. p. 261-283.
- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Specialized assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-47, 1993.
- ANAND, Jaideep; ORIANI, Raffaele; VASSOLO, Roberto S. Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change. **Organization Science**, v. 21, n. 6, p. 1213-1232, 2010.
- ARAGÃO, Lindenberg Araújo; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 373-396, 2010.
- ARAGÓN-CORREA, J. Alberto; SHARMA, Sanjay. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of management review**, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.
- ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARGOTE, Linda et al. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 1-8, 2000.
- ARTHURS, Jonathan D.; BUSENITZ, Lowell W. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. **Journal of business venturing**, v. 21, n. 2, p. 195-215, 2006.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management international review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

- BAMEL, Umesh Kumar; BAMEL, Nisha. Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. **Journal of Knowledge Management**, 2018.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977
- BARNETT, Michael L. Paying attention to real options. **R&D Management**, v. 35, n. 1, p. 61-72, 2005.
- BARNEY, J. B.; Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, 11(3), 656-665. doi: 10.5465/AMR.1986.4306261;1986.
- BARNEY, J. B.; Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 99–120; 1991.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARRALES-MOLINA, Vanesa; BUSTINZA, Óscar F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, Leopoldo J. Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. **British Journal of management**, v. 24, n. 4, p. 571-591, 2013.
- BARR, Nicholas. Higher education funding. **Oxford review of economic policy**, v. 20, n. 2, p. 264-283, 2004.
- BATTISTI, Martina; DEAKINS, David. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 1, p. 78-98, 2017.
- BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of management review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- BENNER, Mary J. Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. **Journal of product innovation management**, v. 26, n. 5, p. 473-486, 2009.
- BERGMAN, Jukka; JANTUNEN, Ari; SAKSA, Juha-Matti. Managing knowledge creation and sharing—scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. **Journal of Knowledge Management**, 2004.
- BIANCHI, Mattia; CHIESA, Vittorio; FRATTINI, Federico. Exploring the microfoundations of External Technology Commercialization: a dynamic capabilities perspective. **European Journal of Innovation Management**, 2009.
- BIAZZI, Fabio de. Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, p. 38-59, 2012.
- BINGHAM, Christopher B.; EISENHARDT, Kathleen M. Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1437-1464, 2011.
- BINGHAM, Christopher B. et al. Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 12, p. 1802-1825, 2015.
- BIRKINSHAW, Julian; ZIMMERMANN, Alexander; RAISCH, Sebastian. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.
- BOCK, Adam J.; OPSAHL, Tore; GEORGE, Gerard; and GANN, David M.. The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. **Journal of Management Studies**. 49, (2), 279-305. 2012.
- BORNEMANN, Lutz; DANIEL, Hans-Dieter. What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. **Journal of documentation**, 2008.

- BORST, Pim; AKKERMANS, Hans; TOP, Jan. Engineering ontologies. **International journal of human-computer studies**, v. 46, n. 2-3, p. 365-406, 1997.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BOWMAN, Cliff; WARD, Keith; KAKABADSE, Andrew. Congruent, divergent and incoherent corporate level strategies. **European Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 671-679, 2002.
- BRAGANZA, Ashley et al. Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 328-337, 2017.
- BULGACOV, Sergio; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. A construção do significado nas organizações. **Revista de Administração FACES Journal**, 2007.
- BLYLER, Maureen; COFF, Russell W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. **Strategic management journal**, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.
- BRÜHL, Rolf; HORCH, Nils; OSANN, Mathias. Improving integration capabilities with management control. **European Journal of Innovation Management**, 2010.
- BRUNI, Daniele Severi; VERONA, Gianmario. Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. **British Journal of management**, v. 20, p. S101-S117, 2009.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life. London: **Heinemann**, 1979.
- CALOGHIROU, Yiannis et al. Industry-Versus Firm-specific Effects on Performance:: Contrasting SMEs and Large-sized Firms. **European Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 231-243, 2004.
- CAMPOS-CLIMENT, Vanessa; SANCHIS-PALACIO, Joan Ramon. The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises. **Journal of Knowledge Management**, 2017.
- CAMUFFO, Arnaldo; VOLPATO, Giuseppe. The labour relations heritage and lean manufacturing at Fiat. **International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 4, p. 795-824, 1995.
- CAPRON, Laurence; MITCHELL, Will. Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 294-312, 2009.
- CARPENTER, Mason A.; SANDERS, Wm Gerard; GREGERSEN, Hal B. Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. **Academy of management journal**, v. 44, n. 3, p. 493-511, 2001.
- CASTRO, Cláudio Moura. Há produção científica no Brasil? **Ciência e Cultura, São Paulo**, v. 37, n. 7, p. 165-187, jul. 1985 Suplemento.
- _____. *Ciência e universidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- CEPEDA, Gabriel; VERA, Dusya. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of business research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.
- CHADWICK, Clint; DABU, Adina. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. **Organization science**, v. 20, n. 1, p. 253-272, 2009.
- CHALMERS, Dominic M.; BALAN-VNUK, Eva. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785-810, 2013.

- CHANG, Li-Chung et al. Dynamic organizational learning: a narrative inquiry into the story of Huawei in China. **Asia Pacific Business Review**, v. 23, n. 4, p. 541-558, 2017.
- CHEN, Chien-Wei; LIEN, Nai-Hwa. Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. **Journal of business research**, v. 66, n. 11, p. 2218-2225, 2013.
- CHEN, Pao-Lien; WILLIAMS, Charles; AGARWAL, Rajshree. Growing pains: Pre-entry experience and the challenge of transition to incumbency. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 252-276, 2012.
- CHIN, Tachia; LIU, Ren-huai; YANG, Xuemei. 'Reverse internationalization' in Chinese firms: a study of how global startup OEMs seek to compete domestically. **Asia Pacific Business Review**, v. 22, n. 2, p. 201-219, 2016.
- CHIRICO, Francesco; NORDQVIST, Mattias. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 5, p. 487-504, 2010.
- CLEARY, Michelle; HORSFALL, Jan; HAYTER, Mark. Data collection and sampling in qualitative research: does size matter?. **Journal of advanced nursing**, p. 473-475, 2014.
- CLEGG, Stewart et al. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 5, p. 762-772, 2018.
- COEN, Corinne A.; MARITAN, Catherine A. Investing in capabilities: The dynamics of resource allocation. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 99-117, 2011.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.
- COLLINS, J. Hussey, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: **Bokkman**, 2005.
- CORNER, Patricia D.; WU, Shuyuan. Dynamic capability emergence in the venture creation process. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 2, p. 138-160, 2012.
- CÔRTE-REAL, Nadine; OLIVEIRA, Tiago; RUIVO, Pedro. Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 379-390, 2017.
- CRESWELL, John W.; MILLER, Dana L. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into practice**, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000.
- CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68, 2010.
- CRESWELL, John W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens. **Penso Editora**, 2014.
- CROTTY, M. The foundations of social research. London: Sage, 1989.
- CROTTY, M. The foundations of social research: meaning and perspective in the research process. London: Sage, 1998.
- CUMMING, Douglas J.; FISCHER, Eileen. Publicly funded business advisory services and entrepreneurial outcomes. **Research Policy**, v. 41, n. 2, p. 467-481, 2012.
- CYERT, R. M. et al. **A behavioral theory of the firm**. 1963.
- DACKO, Scott G. et al. Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. **European journal of innovation management**, 2008.
- DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.
- DANNEELS, Erwin. Organizational antecedents of second-order competences. **Strategic management journal**, v. 29, n. 5, p. 519-543, 2008.
- DANNEELS, Erwin. Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. **Strategic management journal**, v. 32, n. 1, p. 1-31, 2011.

- DANNEELS, Erwin. Survey measures of first-and second-order competences. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 10, p. 2174-2188, 2016.
- DAVIES, Andrew; BRADY, Tim. Explicating the dynamics of project capabilities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 2, p. 314-327, 2016.
- DAY, George S.; NEDUNGADI, Prakash. Managerial representations of competitive advantage. **Journal of marketing**, v. 58, n. 2, p. 31-44, 1994.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 59-77, 2016.
- DE MASSIS, Alfredo et al. Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. 2018.
- DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely Ferreira. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. SciELO-Editora FIOCRUZ, 2008.
- DEEDS, David L.; DECAROLIS, Dona; COOMBS, Joseph. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. **Journal of Business venturing**, v. 15, n. 3, p. 211-229, 2000.
- DE LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisión sistemática: Nociones generales. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1255-1261, 2011.
- DELLA CORTE, Valentina; ZAMPARELLI, Giuseppina; MICERA, Roberto. Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. **European Journal of Innovation Management**, 2013.
- DENZIN, Norman K. et al. (Ed.). **Handbook of critical and indigenous methodologies**. Sage, 2008.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Artmed, 2006.
- DIXON, Sarah EA; MEYER, Klaus E.; DAY, Marc. Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 416-436, 2010.
- DONG, Andy; GARBUIO, Massimo; LOVALLO, Dan. Generative sensing: A design perspective on the microfoundations of sensing capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 97-117, 2016.
- DOSI, G., NELSON, R. R., & WINTER, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organisational capabilities* (pp. 12-33). **Oxford: Oxford Press**, 2000.
- DØVING, Erik; GOODERHAM, Paul N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **strategic management journal**, v. 29, n. 8, p. 841-857, 2008.
- DRNEVICH, Paul L.; KRIAUCIUNAS, Aldas P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic management journal**, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.
- DUTTON, Jane E. et al. Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 407-423, 1997.
- EGGERS, Jamie P. All experience is not created equal: Learning, adapting, and focusing in product portfolio management. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 315-335, 2012.
- EFRAT, Kalanit et al. Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 114-124, 2018.
- EISENHARDT, K.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4): 532-550, 1989.

- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- EISENHARDT, Kathleen M.; FURR, Nathan R.; BINGHAM, Christopher B. CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization science**, v. 21, n. 6, p. 1263-1273, 2010.
- DEN HERTOOG, Pim; VAN DER AA, Wietze; DE JONG, Mark W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of service Management**, 2010.
- DUBOCAGE, Emmanuelle; GALINDO, Géraldine. Understanding founder–CEO’s replacement in venture-backed companies: A theoretical and empirical analysis. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 461-474, 2014.
- EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; PETERAF, Margaret A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, p. S1-S8, 2009.
- EL AKREMI, Assâad; PERRIGOT, Rozenn; PIOT-LEPETIT, Isabelle. Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 145-165, 2015.
- EL SHAFEEY, Tarek; TROTT, Paul. Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. **European Business Review**, 2014.
- ELORANTA, Ville; TURUNEN, Taija. Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. **Journal of Service Management**, 2015.
- FAINSHMIDT, Stav et al. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.
- FELIN, Teppo; POWELL, Thomas C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78-96, 2016.
- FELIPE, Carmen M.; ROLDÁN, José L.; LEAL-RODRÍGUEZ, Antonio L. An explanatory and predictive model for organizational agility. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4624-4631, 2016.
- FERNEDA, Edberto. **Recuperação de Informação: Análise sobre a contribuição da Ciência da Computação para a Ciência da Informação**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- FISCHER, Thomas et al. Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. **Journal of Service Management**, 2010.
- FITZ-KOCH, Sarah; NORDQVIST, Mattias. The reciprocal relationship of innovation capabilities and socioemotional wealth in a family firm. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 4, p. 547-570, 2017.
- FLADMOE-LINDQUIST, Karin. International franchising: Capabilities and development. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 5, p. 419-438, 1996.
- FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178-183, 2004.
- FLICK, Uwe. Mapping the field. **The SAGE handbook of qualitative data analysis**, v. 170, 2014.
- FLICK, Uwe; VON KARDORFF, Ernst; STEINKE, Ines. What is qualitative research? An introduction to the field. **A companion to qualitative research**, p. 3-11, 2004.
- FLORICEL, Serghei; IBANESCU, Mihai. Using R&D portfolio management to deal with dynamic risk. **R&d Management**, v. 38, n. 5, p. 452-467, 2008.
- FOSS, Nicolai J.; PEDERSON, T. Microfoundations in strategy. **Strategic Management Journal**, p. 1097-0266, 2014.

- FRIEDMAN, Yair; CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher. How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 6, p. 996-1018, 2016.
- FOURNÉ, Sebastian PL; JANSEN, Justin JP; MOM, Tom JM. Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 13-38, 2014.
- GALUNIC, D. Charles; EISENHARDT, Kathleen M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1229-1249, 2001.
- GARCÍA-MORALES, Víctor Jesús; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, María Magdalena; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, Leopoldo. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of business research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.
- GARCÍA-VILLAVERDE, Pedro M. et al. The role of knowledge absorptive capacity on the relationship between cognitive social capital and entrepreneurial orientation. **Journal of Knowledge Management**, 2018.
- Garner, M., C. Wagner, and B. Kawulich (Eds). **Teaching research methods in the social sciences**. London: Ashgate, 2009.
- GEBAUER, Heiko; HALDIMANN, Mirella; SAUL, Caroline Jennings. Competing in business-to-business sectors through pay-per-use services. **Journal of Service Management**, 2017.
- GELHARD, Carsten; VON DELFT, Stephan; GUDERGAN, Siegfried P. Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. **Journal of business research**, v. 69, n. 11, p. 5272-5279, 2016.
- GHEMAWAT, P. Commitment: The Dynamic of Strategy. **Free Press**, New York, 1991.
- GIROD, Stéphane JG; WHITTINGTON, Richard. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1121-1133, 2017.
- GIUDICI, Alessandro; REINMOELLER, Patrick; RAVASI, Davide. Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1369-1402, 2018.
- GLASER, B. G., & Strauss, A. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine, 1967.
- GLATTSTEIN, David; LEI, Jia Su. The positive effect of the financial crisis on the dynamic capabilities of international intermediaries. **Nankai Business Review International**, 2014.
- GODOI, C.; MATTOS, PLCL. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo.(in) GODOI, CK; MELLO, RB; SILVA, AB (org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **São Paulo: Editora Saraiva**, 2010.
- GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of international business studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.
- GULBRANDSEN, Boge; LAMBE, C. Jay; SANDVIK, Kåre. Firm boundaries and transaction costs: The complementary role of capabilities. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 193-203, 2017.
- GRUBER, Thomas R. A translation approach to portable ontology specifications. **Knowledge acquisition**, v. 5, n. 2, p. 199-220, 1993.
- HAHN, Eugene D.; DOH, Jonathan P. Using Bayesian methods in strategy research: an extension of Hansen et al. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 783-798, 2006.
- HAKIMI, Wafa Belkahla; TRIKI, Abdelfattah; HAMMAMI, Samiha Mjahed. Developing a customer knowledge-based measure for innovation management. **European Journal of innovation management**, 2014.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competing for the future. **Harvard business review**, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.
- HAREEBIN, Yuttachai; AUJIRAPONGPAN, Somnuk; SIENGTHAI, Sununta. CREATING SUSTAINED STRATEGIC CAPABILITIES THROUGH ORGANISATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIES: A CASE STUDY OF RUBBER WOOD EXPORT INDUSTRY IN THAILAND. **Asian Academy of Management Journal**, v. 23, n. 1, 2018.
- HARREL, J. Bruce; O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. **California management review**, v. 49, n. 4, p. 21-43, 2007.
- HAUNSCHILD, Robin; BORNMANN, Lutz; MARX, Werner. Climate change research in view of bibliometrics. **PLoS One**, v. 11, n. 7, p. e0160393, 2016.
- HAWASS, Hisham Hamid. Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective. **European Journal of Innovation Management**, 2010.
- HECKMANN, Nadine; STEGER, Thomas; DOWLING, Michael. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 777-784, 2016.
- HEIMERIKS, Koen H.; SCHIJVEN, Mario; GATES, Stephen. Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 703-726, 2012.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- HELFAT, Constance E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, Constance E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.
- HELFAT, Constance E.; WINTER, Sidney G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic management journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.
- HERMANO, Víctor; MARTÍN-CRUZ, Natalia. The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3447-3458, 2016.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodologia de pesquisa. **Porto Alegre: Penso**, 2013.
- HESSEN, Johannes; CORREIA, António. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins fontes, 1999.
- HOANG, H. A.; ROTHAEERMEL, Frank T. Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. **Strategic management journal**, v. 31, n. 7, p. 734-758, 2010.
- HOANG, Hung Trong et al. Developing service climate in local vs. foreign firms in smaller Asian emerging markets: a resource-based and social exchange perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 4, p. 627-656, 2017.
- HODGKINSON, Gerard P.; HEALEY, Mark P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1500-1516, 2011.
- HUANG, Kuo-Feng. Technology competencies in competitive environment. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 172-179, 2011.

- HSU, Chia-Wen; CHEN, Homin. Foreign direct investment and capability development. **Management International Review**, v. 49, n. 5, p. 585-605, 2009.
- HSU, Li-Chang; WANG, Chao-Hung. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British journal of management**, v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.
- IM, Subin; MONTOYA, Mitzi M.; WORKMAN JR, John P. Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 170-185, 2013.
- JANSEN, Justin JP et al. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.
- JANSSEN, Matthijs J.; CASTALDI, Carolina; ALEXIEV, Alexander. Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 797-811, 2016.
- JANTUNEN, Ari; ELLONEN, Hanna-Kaisa; JOHANSSON, Anette. Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.
- JANTUNEN, Ari et al. Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 251-257, 2018.
- JENKIS, Mark. Technological Discontinuities and Competitive Advantage: A Historical Perspective on Formula 1 Motor Racing 1950–2006. **Journal of Management Studies**. 47:5, p. 928-984, 2010.
- JURKSIENE, Lolita; PUNDZIENE, Asta. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. **European Business Review**, 2016.
- KAHLMAYER-MERTENS, Roberto S. Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método. **FGV Editora**, 2007.
- KALE, Dinar. The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry. **British journal of management**, v. 21, n. 1, p. 223-238, 2010.
- KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic management journal**, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.
- KANTA RAY, Pradeep et al. Dynamic Capabilities of Japanese and Korean Enterprises and the ‘Flying Geese’ of International Competitiveness. **Asia Pacific Business Review**, v. 10, n. 3-4, p. 463-484, 2004.
- KARIM, Samina. Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. **Strategic management journal**, v. 27, n. 9, p. 799-823, 2006.
- KARNA, Amit; RICHTER, Ansgar; RIESENKAMPFF, Eberhard. Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1154-1173, 2016.
- KEVILL, Alex; TREHAN, Kiran; EASTERBY-SMITH, Mark. Perceiving ‘capability’ within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 8, p. 883-902, 2017.
- KHALID, Saba; LARIMO, Jorma. Firm specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. **Management International Review**, v. 52, n. 2, p. 233-250, 2012.
- KHATRI, Naresh et al. HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 15, p. 2889-2909, 2010.

- KILLEN, Catherine P. et al. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. **International journal of project management**, v. 30, n. 5, p. 525-538, 2012.
- KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of business research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.
- KOCK, Alexander; GEORG GEMÜNDEN, Hans. Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 6, p. 670-686, 2016.
- KODAMA, Mitsuru; SHIBATA, Tomoatsu. Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of F anuc. **R&D Management**, v. 44, n. 1, p. 75-103, 2014.
- KOOLEN, Simon; TAMINIAU, Yvette; FABER, Coen. Monti and Market Dynamics:: The Strategy of a National Car Importer. **European Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 413-425, 2005.
- KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 489-496, 2005.
- KORYAK, Oksana et al. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 1, p. 89-105, 2015.
- KOTHA, Reddi; ZHENG, Yanfeng; GEORGE, Gerard. Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 9, p. 1011-1024, 2011.
- KUHN, Deanna. What is scientific thinking and how does it develop?. 2011.
- LAWTON, Thomas; RAJWANI, Tazeeb. Designing lobbying capabilities: managerial choices in unpredictable environments. **European Business Review**, 2011.
- LECLER, C. J.; KINGHORN, J. Dynamic capabilities, expert and entrepreneurial learning. **South African Journal of Business Management**, v. 45, n. 2, p. 65-81, 2014.
- LEE, Chi-Hyon et al. Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990–2002. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1431-1456, 2010.
- LEE, Hyunsuk; KELLEY, Donna. Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. **R&D Management**, v. 38, n. 2, p. 155-168, 2008.
- LEE, Jeho; LEE, Kyungmook; RHO, Sangkyu. An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 727-746, 2002.
- LEE, Po-Yen; LI, Chun-Sheng Joseph; WU, Meng-Ling. The roles of cross-cultural adjustment and social capital formation in the dynamic capabilities development of multiunit organizations. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 1, p. 20-29, 2018.
- LEE, Ruby P.; NAYLOR, Gillian; CHEN, Qimei. Linking customer resources to firm success: The role of marketing program implementation. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 394-400, 2011.
- LEE, Thomas W.; LEE, Thomas. **Using qualitative methods in organizational research**. Sage, 1999.
- LEI, Xinghui; YE, Tingting; ABIMBOLA, Temi. The role of branding capability for innovative companies: Stock market reactions to new product announcement. **Nankai Business Review International**, 2013.

- LEIH, Sohvi; TEECE, David. Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. **Academy of management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 182-210, 2016.
- LEVINTHAL, Daniel A.; MARINO, Alessandro. Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 743-755, 2015.
- LI, Da-yuan; LIU, Juan. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.
- LIN, Hai-Fen; SU, Jing-Qin; HIGGINS, Angela. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862-876, 2016.
- LIAO (Jon), Jianwen; KICKUL, Jill R.; MA, Hao. Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. **Journal of Small Business Management**, 47(3), pp. 263–286, 2009.
- LICHTENTHALER, Ulrich. Leveraging technology assets in the presence of markets for knowledge. **European Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 122-134, 2008.
- LICHTENTHALER, Ulrich; LICHTENTHALER, Eckhard. A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. **Journal of Management Studies**. 46:8 December 2009
- LIMNIOS, Elena Alexandra Mamouni et al. The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 104-116, 2014.
- LIN, Bou-Wen; LEE, Yikuan; HUNG, Shih-Chang. R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance. **Journal of business research**, v. 59, n. 6, p. 679-685, 2006.
- LIN, Jie-Heng; WANG, Ming-Yeu. Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator. **Asia Pacific Management Review**, v. 20, n. 3, p. 141-147, 2015.
- LIN, Yaqing; ZHAO, Shuming; LI, Na. A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. **Nankai Business Review International**, 2014.
- LIN, Yini; WU, Lei-Yu. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.
- LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **The constructivist credo**. Routledge, 2016.
- LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; SARIDAKIS, Charalampos. Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. **Journal of business research**, v. 69, n. 4, p. 1319-1324, 2016.
- LJUNQUIST, Urban. Adding dynamics to core competence concept applications. **European Business Review**, 2013.
- LÓPEZ-MIELGO, Nuria; MONTES-PEÓN, José Manuel; VÁZQUEZ-ORDÁS, Camilo. ¿Qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 21, n. 3, p. 266-281, 2012.
- LUO, Yadong. Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. **Organization science**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2002.
- MABEY, Chris; KULICH, Clara; LORENZI-CIOLDI, Fabio. Knowledge leadership in global scientific research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 12, p. 2450-2467, 2012.
- MACHER, Jeffrey T.; MOWERY, David C. Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. **British Journal of Management**, v. 20, p. S41-S62, 2009.

- MACKENZIE, Noella; KNIPE, Sally. Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. **Issues in educational research**, v. 16, n. 2, p. 193-205, 2006.
- MAHONEY, Joseph T. The management of resources and the resource of management. **Journal of business research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MAJUMDAR, Sumit K. Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 1, p. 59-78, 2000.
- MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- MAKADOK, Richard. A rational-expectations revision of Makadok's resource/capability synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1051-1057, 2002.
- MALIK, Omar R.; KOTABE, Masaaki. Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 421-450, 2009.
- MAKKONEN, Hannu et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.
- MANIAK, Rémi et al. Featuring capability: How carmakers organize to deploy innovative features across products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 1, p. 114-127, 2014.
- MARCUS, Alfred A.; ANDERSON, Marc H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006.
- MARTELO, Silvia; BARROSO, Carmen; CEPEDA, Gabriel. The use of organizational capabilities to increase customer value. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2042-2050, 2013.
- MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. **Organization science**, v. 22, n. 1, p. 118-140, 2011
- MARTINSUO, Miia; KORHONEN, Tuomas; LAINE, Teemu. Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 732-746, 2014.
- MATYSIAK, Lars; RUGMAN, Alan M.; BAUSCH, Andreas. Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. **Management International Review**, v. 58, n. 2, p. 225-250, 2018.
- MAZZON, José A. Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing. 1978. Dissertação (Mestrado) **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo**.
- MCGRATH, Helen et al. A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 521-545, 2018.
- MCKELVIE, Alexander; DAVIDSSON, Per. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. S63-S80, 2009.
- MECA, Julio Sánchez; ALCÁZAR, Ana Isabel Rosa; RODRÍGUEZ, José Olivares. Las técnicas cognitivo-conductuales en problemas clínicos y de salud: meta-análisis de la literatura española. **Psicothema**, v. 11, n. 3, p. 641-654, 1999.
- MEDINA, Eugenia Urrea; PAILAQUILÉN, René Mauricio Barría. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 1-8, 2010.
- MENNENS, Kars et al. Exploring antecedents of service innovation performance in manufacturing SMEs. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 500-520, 2018.
- MERENDINO, Alessandro et al. Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 67-78, 2018.

- MERRIAM, Sharan B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."* **Jossey-Bass Publishers**, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.
- MERRIAM, Sharan B. et al. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2002.
- MERTENS, Donna M. Transformative paradigm: Mixed methods and social justice. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 3, p. 212-225, 2007.
- MEZGER, Florian. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 429-449, 2014.
- MIKALEF, Patrick; PATELI, Adamantia. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 1-16, 2017.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.
- MILLER, Danny. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 961-976, 2003.
- MILLER, Gale; DINGWALL, Robert; MURPHY, Elizabeth. Using qualitative data and analysis: Reflections on organizational research. 2004.
- MINAYO, M.C.S. Interdisciplinaridade: uma questão que atravessa o saber, o poder e o mundo vivido. **Medicina Ribeirão Preto** v.24, n.2, p.70-77, 1991
- MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: **Hucitec**, 2007
- MOLITERNO, Thomas P.; WIERSEMA, Margarethe F. Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1065-1087, 2007.
- MÖLLER, Kristian; SVAHN, Senja. Role of knowledge in value creation in business nets. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 985-1007, 2006.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.
- MORIN, Edgar; LISBOA, Eliane. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MUNCK, Luciano; SILVA, André Luis; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Compreender o Agir Organizacional para Construção de Capacidades Dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, p. 131-144, 2015.
- NAJAFI-TAVANI, Saeed; SHARIFI, Hossein; NAJAFI-TAVANI, Zhaleh. Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5059-5064, 2016.
- NARAYANAN, Vadake K.; COLWELL, Ken; DOUGLAS, Frank L. Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, p. S25-S40, 2009.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.
- NENONEN, Suvi; GUMMERUS, Johanna; SKLYAR, Alexey. Game-changers: dynamic capabilities' influence on service ecosystems. **Journal of Service Management**, 2018.
- NEWAY, Lance R.; ZAHRA, Shaker A. The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**, v. 20, p. S81-S100, 2009.

- NG, Desmond W. A modern resource based approach to unrelated diversification. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 8, p. 1481-1502, 2007.
- NIEVES, Julia. Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. **Revista europea de dirección y economía de la empresa**, v. 23, n. 4, p. 166-174, 2014.
- NIJSSEN, Marc; PAAUWE, Jaap. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 16, p. 3315-3335, 2012.
- NOBRE, Farley Simon; WALKER, David; BROWN, Michael. Ability-based view in action: a software corporation study. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 2, p. 164-187, 2014.
- OCASIO, William; LAAMANEN, Tomi; VAARA, Eero. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 155-167, 2018.
- O'CONNOR, Gina Colarelli. Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 4, p. 313-330, 2008.
- OLAVARRIETA, Sergio; FRIEDMANN, Roberto. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. **Journal of business research**, v. 61, n. 6, p. 623-630, 2008.
- OLIVER, Christine; HOLZINGER, Ingo. The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 496-520, 2008.
- O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California management review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, 2011.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; BAROUDI, Jack J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information systems research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.
- ORTIZ, Beatriz; DONATE, Mario J.; GUADAMILLAS, Fátima. Inter-organizational social capital as an antecedent of a firm's knowledge identification capability and external knowledge acquisition. **Journal of Knowledge Management**, 2018.
- OXTOBY, Barrie; MCGUINNESS, Tony; MORGAN, Robert. Developing organisational change capability. **European Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 310-320, 2002.
- PABLO, Amy L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of management studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.
- PANDZA, Krsto; THORPE, Richard. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, p. S118-S131, 2009.
- PATTON, Michael Quinn. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. **Qualitative social work**, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002.
- PENTLAND, Brian; FELDMAN, Martha S.; BECKER, Markus C.; LIU, Peng. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. **Journal of Management Studies**, Vol. 49, p. 1484-1508, 2012.
- PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. **New York: John Wiley; 1959**.
- PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.
- PETIT, Yvan. Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 539-553, 2012.

- PIL, Frits K.; COHEN, Susan K. Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage. **Academy of management Review**, v. 31, n. 4, p. 995-1011, 2006.
- PITELIS, Christos N.; TEECE, David J. The new MNE: 'Orchestration' theory as envelope of 'Internalisation' theory. **Management International Review**, v. 58, n. 4, p. 523-539, 2018.
- POPAY, Jennie et al. Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. **A product from the ESRC methods programme Version**, v. 1, p. b92, 2006.
- PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. In: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 234-255.
- PORTES, Alejandro. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual review of sociology**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 1998.
- QAIYUM, Sameer; WANG, Catherine L. Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 206-214, 2018.
- RAHMANDAD, Hazhir. Impact of growth opportunities and competition on firm-level capability development trade-offs. **Organization science**, v. 23, n. 1, p. 138-154, 2012.
- RANDHAWA, Krithika; WILDEN, Ralf; HOHBERGER, Jan. A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 6, p. 750-772, 2016.
- RASHIDIRAD, Mona et al. The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: A review and agenda for future research. **European Business Review**, 2015.
- RASHIDIRAD, Mona; SALIMIAN, Hamid; SOLTANI, Ebrahim. A contingency view to novelty: The role of product-service strategy, sensing capability and environmental turbulence. **European Business Review**, 2018.
- RAVINDRAN, Vinod; SHANKAR, Subramanian. Systematic reviews and meta-analysis demystified. **indian journal of rheumatology**, v. 10, n. 2, p. 89-94, 2015.
- READMAN, Jeff; GRANTHAM, Andrew. Shopping for Buyers of Product Development Expertise:: How Video Games Developers Stay Ahead. **European Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 256-269, 2006.
- RESTUCCIA, Mariachiara et al. Product life-cycle management and distributor contribution to new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 1, p. 69-89, 2016.
- RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, p. 39-59, 2012.
- RIBEIRO FILHO, José Francisco et al. Uma análise das abordagens epistemológicas e metodológicas da pesquisa contábil do programa do mestrado multiinstitucional em ciências Contábeis. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 27-49, 2007.
- RICCIARDI, Francesca; ZARDINI, Alessandro; ROSSIGNOLI, Cecilia. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.
- RICE, John et al. A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 3, p. 231-253, 2015.
- RICHTER, Philipp Clemens; BRÜHL, Rolf. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017.
- RIDDER, Hans-Gerd; HOON, Christina; MCCANDLESS BALUCH, Alina. Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. **British Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 373-387, 2014.
- RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of management journal**, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

- RINDOVA, Violina; TAYLOR, Susan. Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. **Robert H. Smith School of Business-Smith Papers Online**, v. 1, n. 11, p. 1-11, 2002.
- ROBERTS, Nicholas; GROVER, Varun. Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 579-585, 2012.
- RODRIGO-ALARCÓN, Job et al. From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. **European Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 195-209, 2018.
- ROSENBLOOM, Richard S. Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1083-1103, 2000.
- ROTHAERMEL, Frank T.; HITT, Michael A.; JOBE, Lloyd A. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. **Strategic management journal**, v. 27, n. 11, p. 1033-1056, 2006.
- ROTHAERMEL, Frank T.; DEEDS, David L. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. **Journal of business venturing**, v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.
- ROTHAERMEL, Frank T.; HESS, Andrew M. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. **Organization science**, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.
- ROTHAERMEL, Frank T.; ALEXANDRE, Maria Tereza. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.
- RUMELT, R. P. 'Towards a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570; 1984.
- SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SALGE, Torsten Oliver; VERA, Antonio. Small steps that matter: incremental learning, slack resources and organizational performance. **British Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 156-173, 2013.
- SALVATO, Carlo. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 83-108, 2003.
- SALVATO, Carlo. Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 384-409, 2009.
- SALVATO, Carlo; VASSOLO, Roberto. The sources of dynamism in dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1728-1752, 2018.
- SAMBHARYA, Rakesh B.; LEE, Jooh. Renewing dynamic capabilities globally: An empirical study of the world's largest MNCs. **Management International Review**, v. 54, n. 2, p. 137-169, 2014.
- SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.
- SANTOS-VIJANDE, María Leticia; LÓPEZ-SÁNCHEZ, José Ángel; TRESPALACIOS, Juan Antonio. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal of business research**, v. 65, n. 8, p. 1079-1089, 2012.
- SANTOS-VIJANDE, María Leticia et al. The brand management system and service firm competitiveness. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 148-157, 2013.

- SCHENKEL, Andrew; TEIGLAND, Robin. Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 7, p. 1065-1107, 2017.
- SCHILKE, Oliver. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic management journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.
- SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.
- SCHRIBER, Svante; LÖWSTEDT, Jan. Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 307-317, 2018.
- SCHUMPETER, Joseph A.; NICHOL, Archibald J. Robinson's economics of imperfect competition. **Journal of political economy**, v. 42, n. 2, p. 249-259, 1934.
- SCHÜTZ, Gustavo Ricardo; SANT'ANA, Antônio Sérgio Santos; SANTOS, Saray Giovana dos. Política de periódicos nacionais em Educação Física para estudos de revisão/sistemática. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, v. 13, p. 313-319, 2011.
- SEGURA MUNOZ, Susana Inés et al. Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde. In: **Proceedings of the 8. Brazilian Nursing Communication Symposium**. 2002.
- SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 276-287, 2010.
- SHAMSIE, Jamal; MARTIN, Xavier; MILLER, Danny. In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1440-1452, 2009.
- SHARMA, Sumeet Om; MARTIN, Angela. Re-thinking and re-operationalizing product innovation capability: A review, critique and extension of dynamic capability view using theoretical triangulation. **European business review**, 2018.
- SHANG, Hangbiao; HUANG, Peilun; GUO, Yan. Managerial cognition: the sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition: A case study. **Nankai Business Review International**, 2010.
- SKARMEAS, Dionysis; LISBOA, Ana; SARIDAKIS, Charalampos. Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5342-5347, 2016.
- SHI, Linda H.; WU, Fang. Dealing with market dynamism: The role of reconfiguration in global account management. **MIR: Management International Review**, p. 635-663, 2011.
- SHIPTON, Helen; ZHOU, Qin; MOOI, Erik. Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 12, p. 2278-2298, 2013.
- SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; ENZ, Cathy A. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. **Journal of product innovation management**, v. 23, n. 6, p. 556-574, 2006.
- SKILTON, Paul F. Knowledge based resources, property based resources and supplier bargaining power in Hollywood motion picture projects. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 8, p. 834-840, 2009.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, G. Tomas M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

- SONG, Jaeyong; LEE, Kyungmook; KHANNA, Tarun. Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 118-140, 2016.
- SONG, Michael et al. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strategic management journal**, v. 26, n. 3, p. 259-276, 2005.
- SPIETH, Patrick; LERCH, Martin. Augmenting innovation project portfolio management performance: the mediating effect of management perception and satisfaction. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 498-515, 2014.
- STADLER, Christian; HELFAT, Constance E.; VERONA, Gianmario. The impact of dynamic capabilities on resource access and development. **Organization science**, v. 24, n. 6, p. 1782-1804, 2013.
- STEIBER, Annika; ALÄNGE, Sverker. A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. **European Journal of Innovation Management**, 2013.
- SWOBODA, Bernhard; OLEJNIK, Edith. Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 139-161, 2016.
- TAGUE-SUTCLIFFE, Jean. An introduction to informetrics. **Information processing & management**, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.
- TAN, Justin; WANG, Liang. Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. **Journal of business research**, v. 63, n. 4, p. 356-362, 2010.
- TAN, Liwen; DING, Jingkun. The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001-2012. **Nankai Business Review International**, 2015.
- TANG, Ryan W.; GUDERGAN, Siegfried P. A Meta-analysis of the international experience–ownership strategy relationship: A dynamic capabilities view. **Management International Review**, v. 58, n. 4, p. 541-570, 2018.
- TANG, Tanya Ya; FISHER, Gregory J.; QUALLS, William. Interfirm alliance configuration as a strategy to reduce shareholder risks. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 3, p. 1199-1207, 2016.
- TANG, Ying-Chan; LIOU, Fen-May. Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference. **Strategic management journal**, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.
- TAYLOR, Alva; HELFAT, Constance E. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.
- TEECE, David J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39-63, 1982.
- TEECE, D. J.; PISANO, G., ‘The dynamic capabilities of firms: An introduction’, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537–556, 1994.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.
- TEIRLINCK, Peter; SPITHOVEN, André. Formal R&D management and strategic decision making in small firms in knowledge-intensive business services. **R&D Management**, v. 43, n. 1, p. 37-51, 2013.

- TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, out/dez, 2001.
- THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. Silverman. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física. Tradução: Ricardo Demétrio de Souza Petersen. 6ª ed., Porto Alegre: Artmed, 478p, 2012.**
- THOMPSON, Marc. Innovation in work practices: a practice perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 7, p. 1298-1317, 2007.
- TOWNSEND, David M.; BUSENITZ, Lowell W. Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 2, p. 292-306, 2015.
- TOWNSEND, Janell D.; CAVUSGIL, S. Tamer; BABA, Marietta L. Global integration of brands and new product development at general motors. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 49-65, 2010.
- TÖYTÄRI, Pekka et al. Aligning the mindset and capabilities within a business network for successful adoption of smart services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 5, p. 763-779, 2018.
- TRANFIELD, D; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, vol. 14, 2003, p. 207-222.
- ÚBEDA-GARCÍA, Mercedes et al. High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 397-406, 2018.
- VAN DER BORGH, Michel; CLOODT, Myriam; ROMME, A. Georges L. Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. **R&D Management**, v. 42, n. 2, p. 150-169, 2012.
- VAVERKA, Karen; Fenn, Stella. (2002). Background research: the review of literature. **Collaborative Research Network**. Disponível em Acesso em: 05 jul. 2017.
- VERGNE, Jean-Philippe; DEPEYRE, Colette. How do firms adapt? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in US defense firms' responses to 9/11. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 5, p. 1653-1680, 2016.
- VERREYNNE, Martie-Louise et al. Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4287-4303, 2016.
- VON DEN DRIESCH, Till et al. How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. **European Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 245-256, 2015.
- WAMBA, Samuel Fosso et al. Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 356-365, 2017.
- WANG, Catherine L.; SENARATNE, Chaminda; RAFIQ, Mohammed. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26-44, 2015.
- WANG, Hui-Ming Deanna; SENGUPTA, Sanjit. Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5561-5568, 2016.
- WANG, Yichuan; BYRD, Terry Anthony. Business analytics-enabled decision-making effectiveness through knowledge absorptive capacity in health care. **Journal of Knowledge Management**, 2017.
- WATSON, Rosina et al. Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 2, p. 254-279, 2018.

- WEBB, Brian R.; SCHLEMMER, Frank. Predicting web services performance from internet performance: an empirical study of resources and capabilities in e-business SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 2008.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILHELM, Hendrik; SCHLÖMER, Maren; MAURER, Indre. How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. **British Journal of management**, v. 26, n. 2, p. 327-345, 2015.
- WILLIAMS, Christopher; LEE, Soo Hee. Exploring the internal and external venturing of large R&D-intensive firms. **R&D Management**, v. 39, n. 3, p. 231-246, 2009.
- WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1975.
- WINCH, Graham; LEIRINGER, Roine. Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the "strong owner" concept. **International journal of project management**, v. 34, n. 2, p. 271-281, 2016.
- WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.
- WITCHER, Barry J.; CHAU, Vinh Sum. Varieties of capitalism and strategic management: Managing performance in multinationals after the global financial crisis. **British Journal of Management**, v. 23, p. S58-S73, 2012.
- WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.
- WOLDESENBET, Kassa; RAM, Monder; JONES, Trevor. Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 493-512, 2012.
- WOHLGEMUTH, Veit; WENZEL, Matthias. Dynamic capabilities and routinization. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1944-1948, 2016.
- WOLLERSHEIM, Jutta; HEIMERIKS, Koen H. Dynamic capabilities and their characteristic qualities: Insights from a lab experiment. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 233-248, 2016.
- WU, Hang; CHEN, Jin; JIAO, Hao. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of business research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2016.
- WU, Lei-Yu. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.
- WU, Lei-Yu. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of business research**, v. 63, n. 1, p. 27-31, 2010.
- XU, Hangjun et al. Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 141-152, 2018.
- YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.
- YU, Yan et al. Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. **Journal of business research**, v. 66, n. 12, p. 2507-2514, 2013.
- YUAN, Yang et al. The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 37-50, 2018.
- YUNIS, Manal; TARHINI, Abbas; KASSAR, Abdunnasser. The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 344-356, 2018.

- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.
- ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.
- ZARDINI, Alessandro; ROSSIGNOLI, Cecilia; RICCIARDI, Francesca. A bottom-up path for IT management success: From infrastructure quality to competitive excellence. **Journal of business research**, v. 69, n. 5, p. 1747-1752, 2016.
- ZENG, Jing; GLAISTER, Keith W. Competitive dynamics between multinational enterprises and local internet platform companies in the virtual market in China. **British Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 479-496, 2016.
- ZERJAV, Vedran; EDKINS, Andrew; DAVIES, Andrew. Project capabilities for operational outcomes in inter-organisational settings: The case of London Heathrow Terminal 2. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 3, p. 444-459, 2018.
- ZETTINIG, Peter; BENSON-REA, Maureen. What becomes of international new ventures? A coevolutionary approach. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 354-365, 2008.
- ZHAN, Wu; LUO, Yadong. Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. **Management International Review**, v. 48, n. 2, p. 227-253, 2008.
- ZHENG, Suli; ZHANG, Wei; DU, Jian. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of knowledge management**, 2011.
- ZHOU, Kevin Zheng; LI, Caroline Bingxin. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010.
- ZHOU, Yue M.; WAN, Xiang. Product variety, sourcing complexity, and the bottleneck of coordination. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 8, p. 1569-1587, 2017.
- ZHU, Wenting; SU, Samuel; SHOU, Zhigang. Social ties and firm performance: The mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 226-232, 2017.
- ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Measuring the performance implications of business model design: evidence from emerging growth public firms. Fontainebleau: **INSEAD**, 2002.
- ZOTT, Christoph. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.
- ZUBAC, Angelina; HUBBARD, Graham; JOHNSON, Lester W. The RBV and value creation: a managerial perspective. **European Business Review**, 2010.
- ZÚÑIGA-VICENTE, José Á.; VICENTE-LORENTE, José D. Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983–97). **Journal of management Studies**, v. 43, n. 3, p. 485-519, 2006.

Anexo I – Validação do roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

1. *Path Dependence* (Dependência do caminho)

As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro. Assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência; diante disto:

1. Na sua opinião, você acredita que a história da empresa determinou onde ela está hoje, ou seja, as escolhas passadas, bem como as decisões, os caminhos, determinaram o seu presente e o seu futuro, formando o seu conjunto de Capacidades Dinâmicas? Se possível, dê exemplos.
 - 1.1 Você acredita que a história, representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo, restringiu os limites do que a empresa provavelmente é, e será no futuro, influenciando o estoque de ativos (tangíveis e intangíveis)?
 - 1.2 A história da empresa, representada pela cultura não escrita, define na sua opinião o estilo de liderança da empresa, visto que podem ser influenciadas pela história não escrita, mas que formam a essência da empresa, e que esta pode ser fonte de oportunidades e restrições, uma vez que incentiva o aprendizado voltado para áreas relacionadas a atividades anteriores, dificultando olhar para áreas não correlatadas?
2. Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?
 - 2.1 Aquilo que a empresa é (seu conhecimento dependente do caminho), serve como referência para os tomadores de decisão, influenciando as escolhas para novos empreendimentos?
3. A repetição de compromissos forma as Capacidades Dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente do caminho. Na sua opinião, isto proporcionou novas oportunidades, ou reduziu as opções para a empresa?
4. As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Você acredita até que ponto isto é verdadeiro e se possível dê exemplos.

2. *Learning* (Aprendizado)

Sabe-se que a prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante junto com os erros no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreender os processos de forma mais completa, e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os erros, na medida que

forneem motivação para aprender, através de processos de reflexão, diante disto:

1. Você acredita que a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem, na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão dos erros, gerando aprendizagem organizacional? Se possível, forneça exemplos.
2. Em um nível geral, a **orientação de aprendizagem** é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, ter a mente aberta sobre a forma como seu trabalho é feito e compartilham uma visão comum do propósito e da direção da empresa. Na sua opinião, a empresa incentiva esse **comportamento** por parte dos empregados? Se possível, forneça exemplos.
3. Na sua opinião, a empresa incentiva o **acúmulo de experiências**, que refletem a sabedoria experiencial, uma vez que são resultados da aprendizagem por tentativa e erro e da seleção e retenção de comportamentos passados, que está ligado ao conhecimento tácito, fruto do aprendizado experiencial, e está relacionado ao tradicional processo de aprendizado, com base na execução repetida de tarefas semelhantes?
4. Na sua opinião, a empresa incentiva a **codificação do conhecimento**, que é um importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência de conhecimento, mas ele pode permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto das rotinas atuais?
5. A aprendizagem coletiva importante acontece quando os indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam os pontos de vista uns dos outros e a competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização tornam-se mais conscientes das implicações gerais de desempenho de suas ações e é a consequência direta de um esforço cognitivo mais ou menos explicitamente direcionado para aumentar sua compreensão dessas ligações causais. Você acredita que a sua empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorecendo a reflexão por parte dos empregados, dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento?
6. Você acredita que a aventura externa proporcionou algum aprendizado? Se possível, dê exemplos.

3. Empreendedorismo

O sentido utilizado para gestão empreendedora, dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas, vai além do sentido de 'fazer', análise e otimização, trata-se de sentir e apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la. Diante disto:

1. **Capital Humano gerencial:** Refere-se a habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral (Becker, 1964). Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento,

desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio de experiência anterior de trabalho. Diante disto:

Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados, bem como busca profissionais com experiências diversas, com isto, facilitando empreender, e envolver-se em novas aventuras? **Se possível, dê exemplos.**

1.1 Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano (gerencial e funcional) é importante, propiciando novas opções e novas aventuras?

2. Capital social gerencial: O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais (por exemplo, amizades, associações a clubes sociais) e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais também podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler e Kwon (2002) distinguem entre capital social externo e capital social interno que derivam de laços fora e dentro de uma organização, respectivamente, diante disto:

2.1 Você acredita que essas relações sociais, estabelecidas com todos os agentes, são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa, e ela incentiva isto, não só para os gerentes, mas para todos na empresa, principalmente para aqueles que possuem um certo grau de envolvimento com agentes externos e internos? Existe incentivo para a transferência desse conhecimento para dentro da empresa?

3. Cognição gerencial: Refere-se a crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão. March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentaram que **a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas.** Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes, de seus concorrentes, projeções sobre a evolução da indústria e crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a "variedade" dentro do processo de desenvolvimento de capacidade (Burgelman, 1991). As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas (e quais) dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disto:

3.1 Você acredita que a sua empresa incentiva aos gerentes questionarem seus modelos mentais, com vistas a ampliarem a percepção do ambiente e que isto pode facilitar ou dificultar as alternativas? Dê exemplos.

3.2 Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta a novas oportunidades que o ambiente externo apresenta, ou o modelo mental dificulta essas percepções? Se possível, dê exemplos.

3.3 Os modelos mentais utilizados pela empresa é um facilitador ou um complicador ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível dê exemplos.

4. Ambidestria

Projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. **Unidades exploradoras** (*exploration*) são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, enquanto **unidades de exploração** (*exploitation*) são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias (*exploitation*) são bem sucedidas por processos de inovação, criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disto:

1. Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração (*exploration*) e exploratórias (*exploitation*)? Se possível, de exemplos.
2. Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de forma diferenciadas, ou seja, separadas e integradas? Se possível, dê exemplos.
3. Com relação aos gerentes seniores:
 - 3.1 Você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação? Se possível, dê exemplos.
 - 3.2 São capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças; ser capazes de apreendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios? Se possível dê exemplos?
 - 3.3 Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de modelos mentais que proporcionem a exploração da ambidestria? Se possível, dê exemplos.
4. Na sua percepção, existe:
 - 4.1 Uma intenção estratégica convincente que justifique a importância de atividades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 4.2 Uma articulação de uma visão e valores comuns que fornecem uma identidade comum entre as unidades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 4.3 Uma equipe sênior que possui explicitamente a estratégia exploratória (*exploration*) e exploradora (*exploitation*)?
 - 4.4 Uma capacidade da liderança sênior de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado?

4.1. Capacidade Absortiva

Capacidade de absorção refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades que podem ser totalmente removidas do ponto de entrada original. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo

paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de se integrar conhecimento externo nas capacidades existentes. Diante disto:

1. Você acredita que a empresa favorece a aquisição (atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão) ou o reconhecimento da importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização, através da velocidade, a intensidade e direção dos esforços que a organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos?
2. Você acredita que a organização emprega esforços para assimilar (atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas) o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais, sendo que nesse processo, a interpretação e compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenham papel essencial?
3. Você acredita que a organização emprega esforços para transformar (atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados) os conhecimentos adquiridos através da aquisição e assimilação em rotinas organizacionais com o objetivo de aplicar o conhecimento por meio da sua adaptação à realidade e necessidades organizacionais?
4. Você acredita que a organização emprega esforços para explorar (atividades de criação de novos conhecimentos) o conhecimento absorvido com fins comerciais, para que por meio dele, a organização incorpore os novos conhecimentos adquiridos para melhorar, desenvolver e expandir rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes que por sua vez permitem a criação de novas capacidades e operações na organização?

4.2 Exploration e Exploitation

Atividades exploradoras (*exploitation*), para Danneels(2002) são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui, desenvolvida internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas, no sentido de sua reformulação; enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*), são atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que atividades de exploração (*exploitation*) são buscas de retorno de curto prazo, dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas, em conhecimento e aprendizado incrementais, enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*), são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que busca a adaptação às mudanças ambientais, portanto suportando a viabilidade futura, uma vez que constroem novas competências. Diante disto:

1. Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar o ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa, uma vez que a ampla varredura do ambiente expõe a empresa a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais, gerando informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios?
2. Na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar (ou seja, reduzir o valor) de seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes, o que pode facilitar a aquisição de competências que requerem rotinas diferentes e ativos diferentes?

3. Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiando o status quo, propondo o debate entre os proponentes de opiniões divergentes e controversas, com um clima de conflito construtivo?
4. Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?
5. Na sua opinião, a empresa busca parcerias com parceiros externos?
6. A empresa exerce essas atividades:
 - **Identificação:** detecção e avaliação de ameaças e oportunidades
 - **Apreensão:** mobiliza recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades
 - **Reconfiguração:** renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis.
7. Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

Matriz das categorias analíticas

Categoria analítica	Conceito	Sub categoria
Dependência do caminho	Diz respeito as escolhas sobre domínios de competências, as quais são influenciadas por decisões passadas e que tem impactos no futuro e nos limites de repertório interno da empresa no futuro.	Escolhas passadas influenciando o tempo presente da empresa Futuro da empresa moldado pelas escolhas do passado e presente
Learning		Limites e possibilidades do impacto das escolhas e decisões sobre a formação das capacidades dinâmicas.
Empreendedorismo		
Ambidestria		
Capacidade absorptiva		
Exploitation e exploration		

Eu estava lendo aqui agora, o questionário que ele fez está bem teórico, não sei se ele vai realmente tipo assim passar essa pergunta direto para sei lá com quem que ele vai falar com você alta gerência ou são donos de empresa mesmo e que nível de empresa né acredito que seja mais inglesa nível familiar aqui que eu vejo algumas perguntas mas essa contextualização que ele tá usando acredito que é muito tá bem teórico tá. Tem coisa que eu falo cara mas eu não entendo que ele tá falando mas daí eu vou tentando trazer um dia a dia de rotina mesmo corporativo aí beleza se pensa tipo ver como é que faz processo de aprendizado de fazer treinamentos tal mas a forma como tá não sei se é assim mesmo que ele vai aplicar para os caras na pergunta né. Não sei se quem são as pessoas que ele vai entrevistar também, precisa dar uma olhada nisso para trazer um pouco mais algo mais palpável uma conversa né nem um negócio muito teórico não dependendo do cara que ele pegar pode ser que a pessoa não entenda.

Vou dar um exemplo, eu estava lendo esse ponto 3 aqui fala de modelos mentais para isso acho que algo bem assim bem teórico mas o que que ele pode puxar para o dia de se pensar assim ah como que a sua gerência pensa fora da caixa, ela consegue ter uma visão do todo ou ela é focada só naquilo que eles estão envolvidos então tipo assim é mais trazer um pouco para o dia a dia né mas isso vale perguntar a gente sabe que muita gente eu vejo gerente nível gerencial mesmo não consegue entender o todo de um processo que tá envolvido e acha que a parte dele acaba no momento que foi para outra área mas não se você entender onde que impacta, é da onde vem para onde vai então assim não sei a que nível que vai ser aí mas só trazendo um exemplo desse sabe. E aí tipo pensando nesse negócio mental como que isso vai dificultar por exemplo desenvolvimentos, se o cara não consegue pensar fora da caixa e o cara não consegue entender o todo, claro que isso vai dificultar, que ele não está apto, vamos dizer assim no fundo, ele vai conhecer muito da coisa dele, mas se ele não conhece do processo como um todo, você esquece vai ser limitado.

3. *Path Dependence* (Dependência do caminho)

As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro. Assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência; diante disto:

5. Na sua opinião, você acredita que a história da empresa determinou onde ela está hoje, ou seja, as escolhas passadas, bem como as decisões, os caminhos, determinaram o seu presente e o seu futuro, formando o seu conjunto de Capacidades Dinâmicas? Se possível, dê exemplos.
 - 1.1 Você acredita que a história, representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo, restringiu os limites do que a empresa provavelmente é, e será no futuro, influenciando o estoque de ativos (tangíveis e intangíveis)?
 - 1.2 A história da empresa, representada pela cultura não escrita, define na sua opinião o estilo de liderança da empresa? A história não escrita, que forma a essência da empresa, e que esta pode ser fonte de oportunidades e restrições, uma vez que incentiva o aprendizado voltado para áreas relacionadas a atividades anteriores, pode dificultar o olhar para áreas não correlatadas?
6. Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?
 - 6.1 Aquilo que a empresa é (seu conhecimento dependente do caminho), serve como referência para os tomadores de decisão, influenciando as escolhas para novos empreendimentos?
7. As repetições de compromissos, formam as Capacidades Dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente do caminho. Na sua opinião, isto proporcionou novas oportunidades, ou reduziu as opções para a empresa?
8. As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo para a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Você acredita até que ponto que isto seja verdadeiro? Se possível, dê exemplos.

4. *Learning* (Aprendizado)

Sabe-se que a prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante junto com os erros no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa, e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos fornecem motivação para aprender. Diante disto:

7. Você acredita que a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem, na busca da perfeição, bem como proporciona

mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional? Se possível, forneça exemplos.

8. Em um nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional, e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como seus trabalhos são feitos e compartilhem uma visão comum do propósito e da direção da empresa. Na sua opinião, a empresa incentiva esse comportamento por parte dos empregados? Se possível, forneça exemplos.
9. A sabedoria experiencial é resultado da aprendizagem por tentativa e erro e da seleção e retenção de comportamentos passados, que está ligado ao conhecimento tácito, fruto do aprendizado experiencial, e está relacionado ao tradicional processo de aprendizado, com base na execução repetida de tarefas semelhantes, Na sua opinião, a empresa incentiva o acúmulo de experiências por tentativa e erro? Se possível, forneça exemplos.
10. A codificação do conhecimento é um importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto das rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem? Se possível, forneça exemplos.
11. A aprendizagem coletiva importante acontece quando os indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam os pontos de vista uns dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações e, é a consequência direta de um esforço cognitivo, mais ou menos explicitamente direcionado, para aumentar sua compreensão dessas ligações causais. Você acredita que a sua empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento?
12. Você acredita que a aventura externa proporcionou algum aprendizado? Se possível, dê exemplos.

3. Empreendedorismo

O sentido utilizado para gestão empreendedora, dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas, vai além do sentido de ‘fazer’, analisar e otimizar. Trata-se de sentir, apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la. Diante disto:

2. **Capital Humano gerencial:** Refere-se às habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral (Becker, 1964). Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades, em parte, por meio de experiência anterior de trabalho. Diante disto:

- 1.1. Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados? Ela também busca profissionais com experiências diversas? Você entende que isso facilita empreender e a se envolver em novas aventuras? Se possível, dê exemplos.
- 1.2. Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano (gerencial e funcional) são importantes, propiciam novas opções e novas aventuras?

2. Capital social gerencial: O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais (por exemplo, amizades, associações a clubes sociais) e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais também podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler e Kwon (2002) distinguem entre capital social externo e capital social interno que derivam de laços fora e dentro de uma organização, respectivamente. Diante disto:

- 2.1 Você acredita que essas relações sociais, estabelecidas com todos os agentes, são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa? A empresa incentiva relações sociais para todos na empresa, não só para os gerentes, mas principalmente para aqueles que possuem um certo grau de envolvimento com agentes externos e internos? Existe incentivo para a transferência desse conhecimento para dentro da empresa?

3. Cognição gerencial: Refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão. March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes, de seus concorrentes, pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a "variedade" dentro do processo de desenvolvimento de capacidade (Burgelman, 1991). As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas (e quais) dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disto:

- 3.1 Você acredita que a sua empresa incentiva aos gerentes a questionarem seus modelos mentais, com vistas a ampliarem a percepção do ambiente e que isto pode facilitar ou dificultar a escolha de alternativas? Dê exemplos.
- 3.2 Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta às novas oportunidades que o ambiente externo apresenta, ou o modelo mental dificulta essas percepções? Se possível, dê exemplos.
- 3.3 Os modelos mentais utilizados pela empresa são um facilitador, um complicador ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível dê exemplos.

4. Ambidestria

Projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Unidades exploradoras (*exploration*) são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, enquanto unidades de exploração (*exploitation*) são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias (*exploitation*) são bem sucedidas por processos de inovação, criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disto:

1. Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração (*exploration*) e exploratórias (*exploitation*)? Se possível, de exemplos.

5. Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma? Elas são diferenciadas, separadas ou integradas? Se possível, dê exemplos.

6. Com relação aos gerentes seniores:
 - 6.1 Você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação? Se possível, dê exemplos.
 - 6.2 São capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças; ser capazes de apreendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios? Se possível, dê exemplos.
 - 6.3 Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de modelos mentais que proporcionem a exploração da ambidestria? Se possível, dê exemplos.

7. Na sua percepção, existe:
 - 7.1 Uma intenção estratégica convincente que justifique a importância de atividades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 7.2 Uma articulação de uma visão e valores comuns que forneça uma identidade comum entre as unidades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 7.3 Uma equipe sênior que possui explicitamente a estratégia exploratória (*exploration*) e exploradora (*exploitation*)?
 - 7.4 Uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado?

4.2. Capacidade Absortiva

Capacidade de absorção refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades que podem ser totalmente removidas do ponto de entrada original. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo

paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo às capacidades existentes. Diante disto:

5. Você acredita que a empresa favorece a aquisição (atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão) ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização? Qual a velocidade, a intensidade e a direção dos esforços que a organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos?
6. Você acredita que a organização emprega esforços para assimilar (atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas) o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais? Você acredita que a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenham papel essencial nesse processo?
7. Você acredita que a organização emprega esforços para transformar (atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados) esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptando-os às realidades e às necessidades organizacionais?
8. Você acredita que a organização emprega esforços para explorar (atividades de criação de novos conhecimentos) o conhecimento absorvido com fins comerciais? E que, por meio deles, a organização melhore, desenvolva e expanda rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes e, que por sua vez, permitam criar novas capacidades e novas operações na organização?

4.2 *Exploration e Exploitation*

Atividades exploradoras (*exploitation*), para Danneels(2002) são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui, desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas, no sentido de sua reformulação; enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*) são atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que, as atividades de exploração (*exploitation*) são buscas de retorno de curto prazo, dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas, em conhecimento e aprendizado incrementais; enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*) são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais, e portanto, suportando a viabilidade futura, uma vez que constroem novas competências. Diante disto:

8. Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar o ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa? A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais, e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios?
9. Na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar (ou seja, reduzir o valor) seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes, em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes?

10. Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre os interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo?
11. Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?
12. Na sua opinião, a empresa busca parcerias externas?
13. Em que intensidade a empresa exerce essas atividades de:
 - **Identificação:** detecção e avaliação de ameaças e oportunidades?
 - **Apreensão:** mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades?
 - **Reconfiguração:** renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis?
14. Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista validado

Roteiro de Entrevista

5. *Path Dependence* (Dependência do caminho)

As escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro. Assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência; diante disto:

1.1 A história da empresa, representada pela cultura não descrita, define na sua opinião o estilo de liderança da empresa?

1.2 A história não escrita, que forma a essência da empresa, que incentiva o aprendizado voltado para áreas relacionadas a atividades anteriores, pode dificultar olhar para áreas não correlatas?

2. Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?

2.1 Aquilo que a empresa é, serve como referência para os tomadores de decisão, influenciando as escolhas para novos empreendimentos?

3. As repetições de compromissos, formam as Capacidades Dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente do caminho. Na sua opinião, isto proporciona novas oportunidades, ou reduz as opções para a empresa?

4. As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo à empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Você acredita até que ponto isto seja verdadeiro? Se possível, dê exemplos.

2. *Learning* (Aprendizado)

Sabe-se que a prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante junto com os erros no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa, e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos; fornecem motivação para aprender.

Em nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional, e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como seu trabalho é feito e compartilharem uma visão comum do propósito e da direção da empresa, diante disto:

1. Você acredita que a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem, na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional? Se possível, dê exemplos.
2. Na sua opinião, a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva esse comportamento por parte dos empregados? Se possível, dê exemplos.
3. A codificação do conhecimento, é um importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem? Se possível, dê exemplos.
4. A aprendizagem coletiva importante acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vista uns dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados, dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento? Se possível, dê exemplos.
5. Você acredita que a ‘aventura externa’, representada pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado? Se possível, dê exemplos.

3. Empreendedorismo

O sentido utilizado para gestão empreendedora, dentro do conteúdo de Capacidades Dinâmicas, vai além do sentido de ‘fazer, analisar e otimizar’. Trata-se de sentir, apreender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la. Diante disto:

1. **Capital Humano gerencial:** Refere-se as habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral (Becker,1964). Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam suas habilidades, em parte, por meio de experiência anterior de trabalho. Diante disto:
 - 1.1 Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados? Ela busca profissionais com experiências diversas? Você entende que isso facilita empreender e a se envolver em novas aventuras? Se possível, dê exemplos.
 - 1.2 Para sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano (gerencial e funcional) são importantes, propiciam novas opções e novas aventuras?
2. **Capital social gerencial:** O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais (por exemplo, amigos, associações a clubes sociais) e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler e Kwon (2002) distinguem entre capital social externo e capital social interno, que derivam de laços fora e dentro de uma organização. Diante disto:

- 2.1 Você acredita que essas relações sociais, estabelecidas com todos os agentes, são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa? A empresa incentiva relações sociais para todos na empresa, não só para os gerentes, mas principalmente para aqueles que possuem um certo grau de envolvimento com agentes externos e internos? Existe incentivo para a transferência desse conhecimento para dentro da empresa?
3. **Cognição gerencial:** Refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão. March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consiste em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes, de seus concorrentes, pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a “variedade” dentro do processo de desenvolvimento de capacidades (Burgelman,1991). As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas (e quais) dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disto:
- 3.1 Você acredita que a sua empresa incentiva aos gerentes a questionarem seus modelos mentais, com vistas a ampliarem a percepção do ambiente e que isto pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas? Se possível, dê exemplos.
- 3.2 Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta às novas oportunidades que o ambiente externo apresenta, ou as concepções dificultam essas percepções? Se possível, dê exemplos.
- 3.3 As concepções da empresa (aquilo em que ela acredita) são um facilitador, um complicador ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível, dê exemplos.

4. Ambidestria

Projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Unidades exploradoras (*exploration*) são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, enquanto unidades de exploração (*exploitation*) são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias (*exploitation*) são bem sucedidas por processos de inovação, criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disto:

1. Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração (*exploration*) e exploratórias (*exploitation*)? Se possível, de exemplos.
2. Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma? Elas são diferenciadas, separadas ou integradas? Se possível, dê exemplos.
3. Com relação aos gerentes seniores:

- 3.1 Você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação? Se possível, dê exemplos.
- 3.2 São capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças; ser capazes de apreendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios? Se possível, dê exemplos.
- 3.3 Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de modelos mentais que proporcionem a exploração da ambidestria? Se possível, dê exemplos.
4. Na sua percepção, existe:
 - 4.1 Uma intenção estratégica convincente que justifique a importância de atividades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 4.2 Uma articulação de uma visão e valores comuns que forneça uma identidade comum entre as unidades exploratórias (*exploration*) e exploradoras (*exploitation*)?
 - 4.3 Uma equipe sênior que execute explicitamente a estratégia exploratória (*exploration*) e exploradora (*exploitation*)?
 - 4.4 Uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado?

4.1 Capacidade Absortiva

Capacidade de absorção refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões: (a) a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o novo paradigma tecnológico, e (b) a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo às capacidades existentes. Diante disto:

5. Você acredita que a empresa favorece a aquisição (atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão), ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização? Qual a velocidade, a intensidade e a direção dos esforços que a organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos? Se possível, dê exemplos.
6. Você acredita que a organização emprega esforços para assimilar (atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas) o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais? Você acredita que, a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenham papel essencial nesse processo?
7. Você acredita que a organização emprega esforços para transformar (atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados), transformando esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptando-os às realidades e às necessidades organizacionais?
8. Você acredita que a organização emprega esforços para explorar (atividades de criação de novos conhecimentos), e por meio deles, melhore, desenvolva e expanda rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes e, que por sua vez, permitam a criação de novas capacidades e novas operações? Se possível, dê exemplos.

4.2 *Exploration e Exploitation*

Atividades exploradoras (*exploitation*), para Danneels(2002) são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui, desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas, no sentido de sua reformulação; enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*) são atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração (*exploitation*) são buscas de retorno de curto prazo, dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas, em conhecimento e aprendizado incrementais; enquanto que as atividades exploratórias (*exploration*) são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais, e portanto, suportando a viabilidade futura, uma vez que constroem novas competências. Diante disto:

1. Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar o ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa? A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais, e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios?
2. Na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar (ou seja, reduzir o valor) seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes, em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes?
3. Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre os interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo?
4. Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?
5. Na sua opinião, a empresa busca parcerias externas?
6. Em que intensidade a empresa exerce essas atividades de:
 - **Identificação:** detecção e avaliação de ameaças e oportunidades?
 - **Apreensão:** mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades?
 - **Reconfiguração:** renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis?
7. Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

Anexo 3 – Fala empresa Farmacêutica,

PAULO - É... Escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também provavelmente limites em torno do seu repertório interno provavelmente será no futuro. Assim, como as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo quase irreversíveis, com certos domínios de competência, diante disto, o que a gente quer dizer é, olha, eu não tenho condições/ de o mundo caminha para tal lugar, mas eu não tenho porque minhas habilidades não funcionam em função das escolhas passadas. Então a primeira é: na sua opinião, acredita que a história da empresa, representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo, determina onde ela está hoje, influência o seu futuro, formando seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis, se possível de exemplo.

MARCO - É? Escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também provavelmente limites em torno do seu repertório interno não será. Assim, como as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo quase irreversíveis, com certos domínios de competência diante disto. O que a gente quer dizer é, olha, eu não tenho condições de o mundo caminha para tal lugar, mas eu não tenho porque minhas habilidades não funcionam em função das escolhas passadas. Então a primeira é, na sua opinião, acredita que a história da empresa, você pergunta pelas escolhas e decisões ao longo do tempo? Determinante onde ela está hoje? Influência o seu futuro? Formando seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis, se de exemplo Tá, é boa/primeira pergunta, eu acredito que sim, né, acho que é::: na verdade, as decisões que são tomadas ao longo do tempo hoje, influência onde a gente está com certeza, né... As aquisições que a gente fez ao longo do caminho é, é a entrada privada no mercado::: farmacêutico. É, enfim, com certeza, com certeza, onde a gente tá hoje foram decisões do passado, mas que definir onde a gente hoje e aonde a gente quer chegar está muito relacionado hoje aos valores, a cultura da empresa. Então é meu avô, foi quem fundou a empresa, 50 anos atrás, a gente, inclusive a gente, fez 50 anos esse ano, esse mês. É, é, é esse e mês de abril, na verdade, que terminou agora, acho que a gente tem muito nossa cultura, é o empreendedorismo, é de ser de, de, de ser vanguardista, de ser, de testar coisas novas. Então é a gente, foi a primeira é farmacêutica a internacionalizar, a ser uma empresa multinacional, muito por conta desse espírito empreendedor vanguardista, de ser o primeiro a fazer, é a experimentar novos novos iniciativas, novos modelos de negócios, novos mercados e isso, está muito presente no nosso DNA, no que a empresa é hoje, então é, é, é, obviamente, obviamente, é::: entendo o direito de domínio de competências que, obviamente, compreendo que todas as coisas que a gente fez foram dentro nosso setor, do nosso domínio, que é o setor de saúde. É, é, mas a gente tenta cada vez ampliar mais esse espectro, que hoje a gente não, a gente não se considera só uma empresa farmacêutica, a gente se considera uma empresa de saúde, onde se pode oferecer serviços que tragam é mais qualidade de vida para as pessoas a gente está disposto a entrar nisso, que não é nosso domínio de competência, mas enfim, é, é acho que é, acho que essa, essa primeira pergunta, se a história da empresa influencia o futuro, é isso, com certeza, com certeza, sim.

PAULO - E isso também para a nossa pergunta que diz: a história representada pela cultura não escrita, define sua opinião, o estilo de liderança?

MARCO - Exato, então com é com certeza, assim a gente é:: não sei se é o que a cultura não é escrita assim, é isso que eu comentei é ossos valores, não é que é esse empreendedorismo. Ele está até escrito, mas a gente vê isso no dia a dia, assim da, da gente das, da tomada de decisão que a gente tem é de alguns princípios, acho um primeiro deles é agilidade, esse é um dos principais diferenciadores que a gente tem relação às empresas multinacionais que são empresas super/ com muita estrutura, muita hierarquia, muita complexidade. Aqui a gente toma decisão super rápida, então a gente consegue é:: sair na frente, enfim, que é que ela está falando a gente, você tem que ser vanguardista. É, é tomar decisão rápida. É é reinvestir no nosso negócio., hoje é os acionistas da empresa, eles investem em que 100% da lucratividade no próprio negócio, no setor. Então tudo isso faz parte da nossa cultura, né do nosso estilo de liderança, que veio desde o desde quando foi fundado.

PAULO - OK, é aí vou para a terceira e fala o seguinte, que a própria história não escrita, quer dizer o que foi contado é vivido é que forma a essência da empresa que incentiva no modo de percepção da gente o aprendizado, voltado para áreas relacionadas aqui do que a gente já conhece. Isso dificulta olhar para as áreas que não estão correlatas, olhar para lugares que não estão acostumados?

MARCO - Eu acho que o que dificulta a gente olhar pra pra áreas não correlatas, é o sucesso que a gente vem fazendo, sabe? Esse é aquele famoso em time que é inteligente, a gente não mexe Então assim a gente vem, vendo uma história de muito trabalho, de muito suor, é de muito/ de muita dificuldade ao longo do caminho, mas a partir de um dado momento , não é de uns 20 e 25 anos atrás. A gente vem num ritmo de crescimento muito alto de 17% ao ano é em média, nos últimos 15 anos. Então, é, é, é:: o maior inimigo não é da gente olhar para outras áreas, olhar para outros modelos de negócio. É, é exatamente isso, a gente fala, não eu. O que eu estou fazendo hoje está dando resultado e eu não/ Por que eu mudaria? Sabe? Porque eu vou em vez de eu investir mais nisso que eu, que eu sei, que eu já faço, eu vou investir em uma outra frente. Então essa é uma discussão que a gente tem muito aqui, né? Quando a gente de inovação digital e novas formas de se relacionar com meu cliente, novas de chegar ao usuário final, trabalhando dados, trabalhando é inteligência artificial com novas tecnologias, acho que muitas dificuldades da gente. olhar para outras áreas é isso a gente ter tido sucesso no passado e até hoje no modelo de negócio que até hoje é, é, é, tem resultado, não é? Mas a gente sabe que é, é, é, a gente tem que olhar para outras coisas a gente tem que investir em novas tecnologias, né? A gente tem que estar junto dessas startups, por exemplo, porque mais cedo ou mais tarde, o nosso setor também vai ser impactado, também vai ser disputado, não é? Então? É, mas enfim, é isso, Isso está na busca nossa cultura, assim de mesmo tendo uma posição confortável, buscando/ é buscar, se antecipar, buscar se defender de novas ameaças que podem vir aqui para o do do, do do mercado, mas, enfim, é para resumir o que é difícil olhar para áreas não correlatas, acho que é isso, o sucesso do modelo de negócio atual.

PAULO - Isso gera dificuldades, às vezes não gera, para novas ideias?

MARCO - Sim, com certeza. É, acho que tem um tem a gente teve até aqui algum/ 5 anos atrás, a gente começou um programa de empreendedorismo em digital, em tecnologia para olhar, para, para olhar, para uma, para olhar para essas empresas, essas startups, em saúde como é que a gente podia trabalhar junto? Como é que a gente podia fazer novos negócios? É e aqui no começo é muito difícil, era muito complicado o

peçoal fazer isso, testar uma coisa diferente, querer em vez de levar para o médico uma amostra grátis e falar do produto e falar de uma de um software, falar de uma coisa é diferente assim, então isso foi, por exemplo, a gente foi bem, foi bem, é no começo, foi bem difícil quebrar isso aqui, mas com o tempo a gente fez diversos programas, piloto, a gente fez/ A gente apostou em diversas iniciativas, o pessoal foi abrindo a cabeça, foi entendendo que muitas empresas também estão sofrendo, não no nosso setor, mas exemplos em outros, e a gente tomando isso como exemplo, a gente trazia essas conversas com os nossos executivos, e pessoal foi abrindo a cabeça. Hoje a gente tem que superestruturado o programa de parceria com o startup a gente já investiu em 8 empresas. A gente fez um fundo de capital de risco para investir em startup também de inovação em saúde. Então é, é, é hoje a gente está com um caminho um pouco só isso, mas. É, mas não é tão óbvio assim a gente investir em áreas não correlacionadas, não é não é uma, é difícil. mas exemplos em outros, e a gente aproveitando isso como muitas empresas trazia, né? Nas nossas pesquisas, nossas conversas com os nossos executivos. E o pessoal, foi abrindo uma cabeça. Hoje a gente tem que superconstruído. O programa de parceria com o startup a gente já investiu em 8 empresas. A gente fez um fundo de capital para investir em startup também de inovação em saúde. Então é, é, é hoje a gente está com um caminho um pouco sólido.

PAULO - OK, então a gente mudou. Agora é, na sua opinião, as/

MARCO - Só uma pergunta, tinha aparecido uma mensagem, então eu não sei e foi você de mensagem que não fechou para mim, então sei.

PAULO - Eu não estou gravando, eu estou gravando o meu aqui em digital para transcrever depois, mas se você quiser gravar fique à vontade, que mim não aparece essa opção.

MARCO - Há. Entendi, não, é que tem uma opção de gravar aqui próprio aplicativo.

PAULO - Eu estou gravando aqui, para mim... Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes? Ou seja, a história, o passado, a cultura, isso determina as escolhas? Ou a pessoa tem a liberdade de escolha e para qualquer tomada para qualquer negócio, para qualquer lugar?

MARCO - Não. Deixa eu pensar um pouco, tá ... Não, eu acho que é difícil. Hoje a gente tem assim. É que é muito limitado também/ Quando a gente fala assim, depende do que a gente está, está é:: gente está falando, não é? Então, por exemplo, a gente é/ A gente está falando de uma aquisição, de uma entrada em alguma coisa, com certeza não, quer dizer, com certeza/ desculpa não soube expressar, a gente precisaria subir para o acionista da empresa, então ficaria no nível gerencial. É:: Mas, por exemplo, te dar um exemplo, outro dia a gente é:: O pessoal do marketing soltou uma propaganda que é um pouco contra os valores da empresa, contra a nossa cultura é e era um pouco mais moderno, não era uma coisa mais para servir/ para viralizar no Instagram, no tiktok, enfim, e mesmo assim, quando a gente viu que esbarrou um pouco da nossa cultura, nos nossos valores, a gente tirou do ar, acabou sendo aprovado. não é porque hoje em dia é muito fácil você criar esse tipo de conteúdoenfim, aí a gente decidiu porque não convivia um pouco da nossa cultura, não é com a forma de trabalho que a gente entende como adequado. Então, inclusive hoje, as decisões que os nossos gerentes têm. É, deve respeitar muito, é a cultura e a forma que fez a gente chegar até aqui não é/ O é/ A gente

tem em todas as áreas da empresa, a gente tem algumas regras de ouro, assim, os princípios que regem assim, né a pessoa não pode sair muito, sabe porque isso acabaria ferindo um pouco da nossa, da nossa cultura, dos nossos princípios.

PAULO - OK. Aquilo que a empresa é, serve como referência para os tomadores de decisão, influenciando as escolhas por novos empreendimentos?

MARCO - Sim, acho que hoje toda a vez que a gente vai tomar uma decisão sobre fazer um novo investimento, a gente pensa muito naquilo que a gente vai aportar para esse negócio e aquilo que esse negócio que está aportando, vai trazer pra gente também, entendido? Então é, é uma mão de 2 vias, assim a gente sei lá, vou falar, eu vou comprar uma empresa de cosméticos, por exemplo, não, porque não tem, não tem feeling com o nosso negócio muito não tem muito o que a gente pode aportar e trazer de/ É fazer uma coisa diferente. Porém, se eu se eu, se eu falar uma empresa de dermocosméticos, é que são cosméticos com princípio ativo, com medicamento, que visam curar alguma coisa, né ou prevenir, isso sim tem. Está mais nosso relacionado nosso modelo de negócio, a gente entende que a gente tem um conhecimento médico muito alto que a gente consegue levar esse produto para o médico, então é:: conhecimento, a gente tomaria uma decisão é:: com base no nosso expertise atual, mas de novo, assim, tem coisas que a gente não faz e que a gente gostaria de comprar para aprender, não é? Então não é só/ Acho que a nossa tese é saúde, é se a gente está dentro do mercado de saúde, a gente pode, a gente pode, pode olhar se a gente consegue aprender e se alavancar com esse crescimento, se for uma coisa estratégica para a gente. A gente, a gente está aberto, mesmo que a gente não tenha, é:: experiência e domínio sobre esse negócio, as nossas pessoas têm, acho que as pessoas têm capacidade de aprender, de ser bom gestor. É, é, enfim.

PAULO - OK, as repetições de compromisso, formam as capacidades dinâmicas, uma vez que são dependentes e dependentes do caminho. Na sua opinião, isso proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa? Ou seja, eu fico/ eu fico muito preso a isto ou não? é essa ideia.

MARCO - Ai, então eu acho, a gente sempre procurou, historicamente, né... Nos últimos anos a gente se veio crescendo, é:: com aquisições e com compra, né:: com compra de empresas, muito relacionado com aquilo que a gente sabe fazer. Muito.

PAULO - Ok, as atividades inovadoras/

MARCO - De de?

PAULO - Oi, pode falar

MARCO - Não, mas na escalação /então isso no passado, não é? é, mas eu acho que no presente, hoje a gente tá... A gente está mais aberto a novas oportunidades, mesmo que não tenha/ mesmo que a gente não tenha essa dinâmica, não é que você chama, então é isso a gente precisa é a gente ganhou de aquisição do escopo, né? Eu estou procurando comprar empresas que me tragam algum conhecimento, inovação daquilo que eu não tenho, mas isso é um passado recente.

PAULO - É isso, vai em cima do seguinte, as atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, ou seja, é o aprendizado aquilo que eu sei fazer, fornecendo uma base de conhecimento que lhe permite absorver a competência tecnológica. Você acredita que ponto é verdadeiro ou não e se possível, de exemplo, ou seja, a inovação passada determina a forma como eu inovar no futuro e se isso é verdadeiro ou não.

MARCO - Sim e não. É, é a acho que isso em parte é verdade, sim, eu acho que você vai você criando você tendo um conhecimento, aprendendo cada vez mais é aquilo, vai te dando um um, vai tendo, vai criando uma barreira à entrada, né no setor também é. É, é, vai dando mais agilidade para a gente. Então, por exemplo, nosso setor tá no setor farmacêutico, a gente teve todo o nosso processo de inovação baseado em novos produtos ou ou ou ou ou copiar um produto que caiu a patente, enfim, é trouxe para a gente muito aprendizado, né, em como fazer isso, em como lançar um produto. Antigamente você podia demorar muito tempo para desenvolver uma cópia de um produto inovador. E hoje a gente consegue fazer de uma forma mais rápida, né... Caiu é, a gente pode ver é no final do ano passado, por exemplo, caiu a patente do Xarêu, um medicamento da Bayer. E em 2 meses, tinham 5 produtos genéricos no mercado. Então assim, as empresas, hoje, aprenderam a fazer isso muito, muito rápido, mas isso não quer dizer que eu vou conseguir é ter capacidade para trazer inovação no futuro. Quando eu falo de ter um medicamento próprio, entendeu? Então se eu, se eu estou, se eu preciso desenvolver um medicamento novo, do zero, sem ser a cópia de um medicamento existente. É, é, é são competências completamente diferentes... Então hoje a gente tem alguns projetos é de desenvolvimento radical patentado assim desde o zero, mas não é com base num conhecimento do passado, até ajuda alguma coisa, mas é são competências completamente, é completamente novas assim é::: mas, enfim, é tudo uma questão/ por exemplo, inovação incremental que é o meio do caminho, disso tudo que eu tô falando é, são produtos que já existem, eu vou combinar ele num produto novo, eu vou fazer uma concentração nova ou fazer uma plataforma de liberação diferenciada. Isso aí vai me gerando um conhecimento para eu poder aplicar em várias frentes, tá? Então é isso a gente já faz e a gente uma vez aprendendo isso, a gente consegue ampliar cada vez mais, então... então, sim, as atividades inovadoras anteriores desempenha um papel em nossa cultura? Sim, desempenham para o que vão trazendo conhecimento e aprendizado é, mas é de novo hoje em dia, inovação vende de uma forma muito acelerada, muito mais rápida do que antigamente. Então é, não necessariamente eu vou conseguir, é::: inovar nessas novas frentes que estão surgindo, porque tem muita coisa nova que não existia há pouco tempo atrás e a gente tem que começar isso do zero, tem que aprender isso do zero, então acho que sim, dando continuidade aquilo que a gente faz hoje, sim, mas olhando para para, para as novas tecnologias e as novas ferramentas disponíveis, eu diria que não. Eu diria que, que que a as experiências do passado é é, pode me ajudar um pouco, mas ela não vai garantir que eu vou conseguir absorver as tecnologias é::: de fonte externa, sabe se tem futuro.

PAULO - Então agora a gente vai para o segundo, que é, não sei se você percebeu a gente falou em dependência, já começou a falar em aprendizado, falou em competência quer dizer todas as coisas estão interligadas, é todas as perguntas que eu tô fazendo pra você também elas se interligam. Então o segundo conceito é a questão de de aprendizado. E o aprendizado fala o seguinte, a prática repetitiva é um mecanismo de aprendizagem importante, junto com os erros no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de

forma mais completa e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos fornecem motivação para aprender. Em nível geral orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretado interpretada na literatura de pesquisa recente como, significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como o seu trabalho é feito e compartilhar uma visão comum do propósito e da direção da empresa, diante disto: Você acredita que a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem, na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando a aprendizagem organizacional. Se possível, dê exemplos.

MARCO - Há, eu acho que acho que sim. A gente é:: a gente tem alguns fóruns de de de discussão em relação a alguns processos que a gente que a gente tem, então, por exemplo, sei lá, fica mais fácil falar do exemplo a gente/ toda a nossa área internacional começou a:: é, eu falo da área internacional, com um pouco mais de propriedade do que o resto da empresa, porque é a minha responsabilidade, sou responsável pela pela área internacional. A nossa área internacional começou em 2009, né... Então, há 13 anos é, e ela só foi ser rentável se for a olhar a area internacional por inteira faz um ano, né... Então é, acho que todo esse processo que a gente teve, teve muito erro ao longo, dessa dessa estratégia, e da forma como a gente fazia isso. Desde a desde a aquisição do ativo, que a gente tinha no país, nos países que a gente tinha, resolvia entrar como no dia seguinte que a gente assumia, como é que a gente implementava a nossa cultura, nosso modelo de trabalho, como é que a gente entendia a cultura diferente da nossa. Então eu acho que é::: todo esse processo foi um processo de aprendizado, aprendizado e erro. É hoje a gente tem uma estrutura super sólida, assim está/ a gente tem uma super bem alinhada, mas estando em constante evolução, em constante aprendizado, e aí a gente sempre tem fóruns assim, de discussão, é naquilo que a gente podia ter feito melhor, né ou se deu alguma coisa errado, por que que deu errado, não é? Então hoje, quando a gente vai comprar uma empresa, a gente tem todo uma metodologia, a gente tem todo um manual assim de coisas importantes para a gente desde a prospecção do ativo, mas também, uma vez que isso já tá mais mais avançado a gente, a gente tem um manualzinho que que a empresa tem, que é importante para a gente, que a gente tem que mudar, né e a gente específica, tudo, tudo isso, não é então hoje, hoje, frutos desses fóruns de discussão, de de de aprender com os erros que a gente teve, acho que a gente é muito mais assertivo no processo de aquisição de empresas, no processo de internacionalização em si.

PAULO - A empresa, representada pela sua alta cúpula, é incentiva o comportamento de aprendizagem por parte dos seus empregados. Errar, acertar, fazer de novo, testar, fazer/

MARCO - Há, com certeza, com certeza a empresa tem essa filosofia, inclusive de de dar de de dar as ferramentas necessárias é::: A gente dá, a gente procura sempre dar todas as ferramentas necessárias para, para, para, para, para os nossos executivos, para os funcionários. Mas a gente dá a liberdade da pessoa testar, testar, aprender, não é, é, é se der errado, o importante é se der errado, a gente tem que arrumar rápido, entendeu? Tem que identificar rápido... Ontem mesmo, a gente estava estava no Uruguai, e a gente, estava numa situação ali que que a gente não, não, não, não está crescendo muito no país. Então a gente falou com essas palavras para o para o responsável local, não é? Vamos ter, vamos testar as coisas, nós vamos testar coisa diferente. Se não der certo, a

gente muda. O importante é tentar mudar. É importante a gente tentar fazer uma coisa diferente daquilo que a gente faz hoje, entendeu? Porque o que a gente tá fazendo hoje e o que a gente fez, desde que a gente fez, tá desde que está presente no país, não deu certo. Então, que que a gente vai fazer para, para, para mudar, para sair dessa da da, da da, da empresa que está estagnada hoje? Assim, então, justamente a gente falou com essas palavras: Vamos testar, vamos testar coisa nova, fazer alguma coisa diferente? E se não der certo, a gente vai mudar, entendeu? E vai, vai, vai testar. Então acho que a gente, de forma geral, a gente fornece esse esse, essa abertura para para testar, até porque a gente entende que se a gente não não dá, essa é esse desafio, a gente não dá essa essa provocação de testar as coisas mudam, a gente vai ficar como um dinossauro estagnado ali, parado, sabe... vendo uma das coisas acontecerem, não, a gente tem que testar e dar liberdade para errar, se errou assim a gente vai, vai arrumar, né... Importante é dar visibilidade, não esconder nada, não deixar da transparência isso, isso que é importante para a gente, mas com certeza todo mundo tem essa liberdade de testar e muitas vezes sim, tomando decisão consciente, a gente não vai seguir o normal e vai seguir essa decisão, esse caminho porque a gente achou melhor essa escolha. Está está perfeito, a gente, a gente aceita, a gente aceita bem essa, essa prática de de testar, de de corrigir, enfim.

PAULO - OK. A a aprendizagem ela tem 3 características, a primeira dela é eu entender o conhecimento adquirido, então, por exemplo, você falou: nós, aprendemos a fazer internacionalização, criamos um manual, esse manual hoje, nos permite agir de forma melhor no processo de internacionalização. A gente vai trabalhar 3 aspectos: O primeiro é a codificação. Que é um importante mecanismo de aprendizagem não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes. Bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem, se possível, de exemplos, ou seja, o conhecimento não pode estar na mão de um só, né... Ele tem que migrar pela empresa.

MARCO - Não... é exatamente eu acho que é, é isso é um pouco do que a gente aprendeu aqui nesse né nos últimos anos, a gente hoje a gente tem, é, obviamente, a gente tem políticas e manuais em todas as áreas, não é isso, está dentro da nossa área de é de compliance, dentro da da, da, da nossa a área de auditoria interna que a gente tem que então todo mundo tem que assinar, tem que ler, todo o colaborador novo que entra e tem um é a descrição das atividades como vai fazer, enfim. E a gente tem escrito o que que são as nossas regras de ouro para cada unidade de negócio, para cada área de atuação que a gente tem, a gente tem uma regra de ouro assim para, para, para seguir eu estou, falo para os países assim: A forma a gente escreveu o nosso manual, nossa forma de de fazer as coisas está, é a forma como a gente gostaria de atuar em cada país. Então, por exemplo, dar um exemplo assim, para ficar mais mais tangível: É a: ..., se consolidou no mercado brasileiro, porque a gente, a gente aprendeu muito a parte de prescrição médica, de, de de conversar com os médicos, de fazer visita aos médicos, e dar uma amostra da amostra grátis para os médicos e conseguir uma receita né? Então hoje a gente empresa mais prescrita no Brasil e sempre é, é de forma ética, transparente. A gente viu muita empresa na América Latina, principalmente, que pagava para, para, para, para médico, que dava benefícios que dava... é congressos atrelados a uma a uma transcrição, né? E, inclusive empresas que a gente comprou estava fazendo isso. Quando a gente comprou e descobriu e parou de fazer, as vendas despencaram. Mas então isso porque a gente é referência em fazer prescrição médica, em conseguir nos

aproximar do médico, em treinar nosso nossos representantes em como fazer uma visita, em como é, em como gerar essa demanda, gerar a demanda do nosso produtos, né... Enfim, e a gente fez uma aposta que não era tão óbvia para as empresas, de que a gente ia para para as cidades menores, onde a competição era menor, não é? Então, em vez de eu colocar 50 representantes aqui em São Paulo, eu colocaria espalhado mais no interior, enfim, e até hoje assim a gente é a empresa que tem mais representantes, mas a gente é muito forte fora dos grandes centros, né, enfim, e aí é essa nossa filosofia. A gente acha que funciona bem assim, né... A gente está, obviamente, está presente nos grandes centros, mas a gente está também no Amazonas, enfim, então é, é onde a competição é menor. E a gente leva essa regra para para as nossas, para as nossas outras empresas, que a gente compra, que a gente comprou na América Latina. Então isso é uma regra de ouro nosso. É a nossa área comercial, prefere trabalhar assim: Não, a gente não vai competir tanto no grandes centros. Vamos para para outras cidades menores, enfim, onde, onde tem menos competição. É isso é uma regra de ouro. Então se um país vai falar, putz, só aqui no Peru não funciona bem assim, porque porque ela, se eu for para lá, não justifica você ter uma pessoa lá, não vai ter receita suficiente. Então, é:: eu vou competir mesmo aqui em Lima, onde vai estar todo mundo, porque para mim funciona melhor aqui, o mecanismo do mercado funciona melhor assim, então, e ele tá tomando uma decisão consciente que ele está fazendo uma forma de trabalhar diferente do daqui, é daquela que a gente gostaria. Se for aprovado, porque a característica do país é assim, enfim, por A mais B, que faz sentido seguir da forma como como o país está está está sugerindo, a gente vai seguir, mas consciente de que que é, é diferente daqui, da forma como a gente gosta de trabalhar, que está documentado, que está assinado por todo o mundo, enfim, e eu te dei um exemplo só de uma das coisas de uma das áreas, sabe? Em todas as áreas a gente tem tem esse, esse é os manuais, é:: lá os processos, enfim... E se a gente não for seguir esse manual e esse processo a gente tá tomando, tomando uma decisão consciente de que a gente não está seguindo a recomendação.

PAULO - Aprendizagem coletiva importante acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem confrontos construtivos e desafiam pontos de vista um dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial, experiencial, do processo de codificação de conhecimento, se possível, de exemplos, ou seja, é o conhecimento que eu tenho, não pode só ficar comigo, ele tem que permear por toda a empresa, senão, não se torna conhecimento da empresa, se torna conhecimento de um setor, de uma pessoa então é essa a ideia dessa pergunta.

MARCO - Há, eu acho que se eu entendo que sim, a gente tem alguns programas internos, por exemplo, de aportion, não é? São pessoas que a gente aposta, são pessoas que têm um perfil diferenciado, destacado e que tem interesse em conhecer novas áreas e::: levar um pouco do seu conhecimento também para outras áreas. E a gente proporciona esse esse, essa rotação entre pessoas, entre áreas, levar uma pessoa que estava numa área para uma outra área da empresa. Acho que a gente fazendo esse tipo de esse/ proporcionar isso para o funcionário é bom para para a carreira dele, para os conhecimentos dele, e é bom para a empresa também, porque está trazendo uma pessoa com um olhar diferente para uma área, né? Então a gente é, a gente faz muito isso aqui,

a gente tem um programa estruturado, a gente tem é um programa de mentoria a onde alguns níveis do alto executivos dão mentoria para outros executivos de áreas completamente diferente da dele. Então é, a gente tem esse esse programa de de de mentoria que é de fato divulgar o conhecimento. É, a gente tem diversos fóruns, é e fóruns de sei lá, fórum de sustentabilidade, comitê de diversidade. A gente tem o nosso comitê fiscal, a gente tem é::: o nosso comitê de patrocínios e eventos. É que a gente tem uma série de comitês aqui na empresa que são formados por pessoas de diversas áreas, nunca é assim, sempre pessoas do mesmo grupo são pessoas de áreas diferentes, também para estimular essa troca de conhecimento, essa troca de experiência. É, eu acho que esse esse objetivo não é não. Não, não ficar nada ficava no conhecimento de uma única pessoa, a empresa não ser dependente de ninguém, também não é todo mundo/ A gente dá/ A gente espera que a gente tenha inclusive, um índice de termometro, de saída do funcionário muito baixo, muito mais baixo que os nossos concorrentes, muito abaixo da média no mercado, mas a gente também sabe que se alguém vai sair da empresa, a empresa não vai não depende de ninguém, não depende de uma única pessoa. Qualquer pessoa que for sair da empresa hoje ela tem/ Tem inclusive uma piada do seu substituto.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado? Se possível, dê exemplos.

MARCO - Nossa, muito né muito, muito aprendizado. Como eu falei, a gente virou rentável, né no último ano. Então, enfim, é::: Acho que o primeiro aprendizado que a gente teve começou de fato, com os ativos, a forma de entrada nos países não é, então, assim, a gente tem um/ A gente tem basicamente 3 formas de entrada nos países, não vou contar exportação, exportação não conta porque eu acho que a exportação é, a gente está encontrando alguém para distribuir o nosso produto em outro país. Não é uma presença de fato, então o tirando de fato a exportação é, tem ainda 3 formas da gente internacionalizar. A primeira é uma para a gente chama de greenfield, que é começar uma operação do zero... É, a gente tem/ A gente começou uma empresa do zero na Bolívia, no Paraguai, no Equador. É. É um processo muito difícil, muito demorado, porque você tem que criar uma marca, você tem que, você tem que criar uma estrutura, você tem que contratar as pessoas, tudo zero. Assim é tudo. É, é, é, você tem que levar para um, para o médico uma empresa que não conhecem, enfim, uma marca que ele não conhece. É, então é um processo que demora muito, muito mais tempo. É, a gente tem alguns casos onde a gente comprou uma fábrica, né... Então, a gente não comprou uma empresa, a gente comprou a fábrica. Isso foi na Colômbia e na Argentina, a gente comprou fábricas, a gente continua produzindo, fazendo a produção para a empresa que lhe deu então uma multinacional falar, não quero mais ter fábrica, vou vender, a gente continuava a produção para eles. E aí, enquanto a gente fazia, a gente fazia toda a gestão da fábrica, a gente registrar os nossos produtos para começar a trabalhar do zero também. Nesse ponto, é um pouco mais... é::: a gente já tem uma receita, já tem algumas estruturas dentro do país, então já é um pouco mais fácil do que o greenfield, mas também é todo um trabalho de construção de marca da nossa marca, do zero, e também é super difícil, mas ainda assim é mais fácil do que começar propriamente do zero e aí a gente tem a terceiro forma de internacionalização, que a compra de uma empresa. E aí, quando eu compro uma empresa, também é o primeiro aprendizado começa aí... Porque a gente comprou muita empresa errada, assim a gente no passado, a gente teve muita é falta de atenção, com alguns processos. Por exemplo, como eu falei, tinha empresa que a gente comprou, que pagava o médico, que fazia é::: que pagava para

o balconista da farmácia é::: indicar o produto dele, então assim, se a gente não identifica isso, hoje não acontece, né? A gente identifica isso no processo de aquisição não é. A gente tem pessoas capacitadas que vão fazer uma do dirigente que vão olhar. E a gente não compraria, não é empresa, é assim. Então é todo o processo de de de análise do ativo, análise da empresa que a gente está comprando, acho que a gente melhorou muito muito hoje e é inclusive a gente hoje prefere comprar empresas maiores, mais estruturadas, onde a gente consegue ter mais informação, é a parte de um nível de faturação maior também, dá menos trabalho do que comprar uma empresa pequena, então às vezes, o seu desembolso é menor quando a empresa é pequena, mas depois você tem que fazer, você tem que mudar tanta coisa, que o desembolso acaba sendo até maior, não é? Você vai ter que depois colocando mais dinheiro para para poder adequar para os nossos níveis, nosso padrão, então é acho que esse é é um processo quando a gente, quando a gente faz uma aquisição. Agora, quando a gente já está operando, é é no país, a gente aprendeu também que a gente tem que a respeitar muito a cultura local, assim, às vezes aquilo que a gente faz aqui, é o nosso, a nossa forma de trabalhar, que às vezes não funciona, é, é, é em outro país. É, então a gente é, por exemplo, aqui no Brasil a gente não aceita devolução, tipo a gente vem, vende pro pro coisa e a farmácia, se ela quiser devolver, ela não pode para a gente, né, né? Se tiver baixo do vencimento, enfim. E nos países, a gente tem todo também a não, você não conseguiu vender, você não vai, não tem devolução, não tem. E a gente? Não é? É não vendia, não conseguia, não conseguia cadastrar os nossos conjuntos nas farmácias, porque é eles não aceitavam essa nossa regra, porque ela um pouco cultural do de alguns países de de da farmácia ter esse tipo de poder, de poder devolver, entendeu? Então a gente é é hoje a gente aceita, obviamente a gente faz um controle muito em cima dos produtos que a gente vende para não deixar vencer e não ter devolução, mas mas mais a gente teve que que que se adequar... E aí a gente começa a ter muita devolução precisa fazer um controle e aí agora a gente faz esse controle. Então assim é tudo um processo de aprendizado muito, muito o processo de de aprendizado, mas assim, hoje a gente tem muito controle assim das e das principais coisas, tá tudo em sistema, tá tudo todo mês, a gente olha os resultados da das principais coisas, o controle a gente tem muito, ao mesmo tempo que a gente dá liberdade para os nossos principais executivos de tomar algumas decisões importantes para não perder agilidade local.

PAULO - Ok, então vamos lá para o próximo conceito é empreendedorismo. É::: o sentido para a gestão empreendedora, não é aquele do conceito de fazer, não é? É Ela vai além do sentido fazer, analisar e otimizar. Trata-se de sentir, aprender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la. Então, diante desse conceito, quer dizer que empreender não é fazer otimizar essas coisas, mas é de perceber a próximas oportunidades que estão surgindo. E aí a gente vai para as perguntas. É primeira delas, tem a ver com o capital humano gerencial. Refere-se às habilidades aprendidas, que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral. Da mesma forma, o gerentes adquirem conhecimento, desenvolve especialização e aperfeiçoam suas habilidades em parte, por meio de experiências anteriores de trabalho, diante disto: Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

MARCO - Sim. Eu acho que/ A gente tem internamente alguns cursos que a gente, a gente mesmo, a gente mesmo proporciona. Então a gente tem, por exemplo, um curso de/ a gente tem um MBA corporativo, a gente tem que é uma parceria com com uma instituição que é a FEA, eu acho, onde a gente proporciona para alguns executivos nosso

esse, esse MBA. A gente tem um curso de finanças que a gente entende que os principais líderes precisa ter algum conhecimento vasto, de de, de finanças. A gente oferece cursos de línguas de espanhol, porque a gente tem presença regional, então é importante as pessoas terem esse esse conhecimento. É, a gente tem um programa, é líder, líderes globais, onde a gente treina, as pessoas que a gente quer apostar, para para estar presente em outros países é::: que elas precisam saber que, como elas precisam se preparar, e a fundação dom Cabral, que, que que faz esse esse trabalho para o para o nosso executivos... É, a gente tem formação em Lins, em Sigma, que é é é uma forma de treinar uma metodologia, de de evitar erros assim durante um um, durante um um um processo produtivo, então, algum trabalho é::: processual que a gente tem, então a gente tem o 6Sigma, que são cursos de ELO, green, black belt. Mas sim, tem várias. Gente tem diversas, é diversas iniciativas internas para para desenvolver o aprendizado assim do do dos nossos colaboradores.

PAULO - A empresa busca profissionais com experiências diversas.

MARCO - Com certeza. Acho que não só experiência diversa, mas é com características diversas. A gente é a gente defende arduamente a diversidade aqui na na empresa. Assim a gente quer/ a gente entende que, o que a sociedade reflete, não é, a gente tem, são os nossos líderes, nossas pessoas dele deveriam é, deveriam ser da mesma forma cedida, ter ter todo o tipo de pessoas, todo tipo de diversidade aqui dentro, então isso do ponto de vista de pessoal. Agora, o ponto de vista de de conhecimento também. A gente a gente busca pessoas que tem, que tem experiências, é é diferentes, porém, é no quesito de liderança, a gente acaba favorecendo muito as pessoas internas nossas. Então, quando a gente é a gente acaba mais de 70% dos nossos líderes são pessoas nossas, que vão crescendo aqui dentro, mas que tiveram alguma experiência diferente é anteriormente e em alguns casos né, depende de cada área, por exemplo, a área comercial que a gente busca os representantes, né, nossos propagandistas, são pessoas que nem trabalhavam em empresa farmacêutica antes para já não vir com vícios. Já não vim formado por outra empresa, a gente prefere pessoas com experiências em outras áreas, em outro, em outro tipo de trabalho para a gente poder formar essa pessoa na indústria farmacêutica e entende que ela tenha tem capacidades que ela adquiriu no passado dela também para complementar com o aquilo que a gente vai ensinar.

PAULO - Você entende que isso facilita empreender e a ser envolver em novas aventuras? Se possível, dê exemplos.

MARCO - Há, com certeza, acho que as pessoas que têm conhecimento diversos facilitam o ambiente de empreendedorismo, né... de você propor uma base de ideias, você pensar um pouco fora da caixa, pensar de forma diferente, isso só só é possível com um em um ambiente diverso, com pessoas com conhecimentos diversos, para poder/ Para poder é propor, para poder é a ajudar em novas frentes e novos desafios. Se for todo mundo com o mesma experiência, com a mesma bagagem, com a mesma visão, é muito, muito difícil você sair daquilo que você faz, não é? Você vai acabar sendo fazendo/ tem que fazer a mesma coisa.

PAULO - É para vocês, as habilidades é dos dos gerentes, dos gerentes, dos funcionários, só importantes, elas propiciam novas opções de novas aventuras, ou seja, a empresa estaria livre para vãos que não fossem, por exemplo, vocês atuam basicamente no mercado latino americano, correto?

MARCO - Sim

PAULO - Alguém chegar, vamos embora para para a Ásia? Como que isso ficaria?

MARCO - Há seria exatamente, eu acho que se a gente tivesse pessoas capacitadas, pessoas boas para a gente colocar ali na Ásia, com certeza a gente toparia, entendeu? Acho que isso é um, é isso, até uma barreira que pode dificultar o crescimento. Por exemplo, hoje na Ásia a gente não teria ninguém com esse conhecimento que a gente poderia levar para o país, entendeu? É, é, mas mas não é no fundo tudo são as pessoas, a cada projeto, se a gente tem pessoas comprometidas e:: que querem tocar o negócio a gente super topa. Assim a gente é, a gente está levando agora, por exemplo, uma uma pessoa para para Angola, uma pessoa nossa lá, para, para, para uma operação que eu vou começar em Angola. E no fundo, assim, a gente tomou a decisão de de de fazer uma aquisição em Angola, uma fábrica de uma turma por conta da pessoa assim que a gente está/ é que ela está comprometida, que ela está, está decidida a ir. Então, assim, o grau de comprometimento e de conhecimento da pessoa motiva muito a quantidade que a gente quer investir ou não em determinada frente, sabe?

PAULO - Entendi.

MARCO - É, se a gente tiver pessoas capacitadas para tocar o negócio, com algum conhecimento para isso, a gente super aposta.

PAULO - Capital social gerencial. O capital social gerencial resulta das relações sociais e podem influir/ é conferir influência, controle, poder. O conceito do capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizades, associações e clubes sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes como trabalho, os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. (Adler, now?) distingue entre a capital social externo, capital social interno, que derivam de laços fortes, fora e dentro de organização. Diante disto, você acredita que essas relações sociais estabelecidas com todos os agentes são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa?

MARCO - Não sei se entendi bem, mas eu acho que sim, não é porque a gente é:: toda a parte de de relacionamento não é de de de contatos de de conhecimento externo, assim, onde que é que a gente que a gente tem, com certeza faz a gente é, é, é direcionar a empresa para para para alguma coisa, por exemplo, a gente está sempre em::: É, a gente está está presente na nas nossas entidades de classe, por exemplo, sindosfarma, que é é a entidade que, que que fala sobre os nossos temas do do, do nosso setor. Então tem pessoas nossas lá, que que que escutam, que escutam tendências, que que brigam para aquilo que é importante para para, a, para a gente. É, é, é em todos os países, não é? É, enfim, é. A gente está está junto de pessoas de de do nosso setor ou não também, mas que que que podem ver alguma coisa mais macro, alguma mudança, alguma coisa assim super importante para a gente ter esses relacionamentos, ter ter esse contato para a gente tomar decisão interna assim, não é a gente saber um pouco para que lado vai. Acho que o capital social, assim de relacionamento não é da é, é, com certeza ajuda em conhecimento, na transfência de conhecimento para para a empresa. Mas é assim. Eu não sei se eu entendi direito/ fala sobreposta

PAULO - A ideia é essa, quer dizer, a empresa incentiva essas relações sociais por parte, por todos na empresa, não só seus gerentes. Ou seja, ela incentiva que o cara participe dessas reuniões de encontros, de grupos, de associação, porque esses grupos você tem conversas que possam ser importantes para a empresa, então essa é a ideia.

MARCO - Não, com certeza. Assim acho que é:: Diversas vezes/ geral bom, no caso que eu falei, era umas mais direitos, mas a gente tem alguns que, por exemplo, a gente tem um programa de de empreendedorismo, sabe que a Finep faz para startups, aí eles chamam, eles chamam, é:: pessoas para participar, a gente manda algumas pessoas, assim para escutar, para ver que está que eles estão trazendo de legal, que, que, que que tem de de de novo né, então, aí sim, acaba, acaba/ feiras algumas feiras de de algumas feiras farmacêuticas que têm é na Europa, Estados Unidos aí com pessoas de alguns, diversos níveis, não só os gerentes, não é, não é, vamos participar, vamos ver o que que tem, que tem de inovação que tem de novo. Então, sim, acho que dependendo do nível aí, vão alguns gerentes, alguns diretores da empresa. Se for alguns fóruns de exposição, é não negociação, não de de discussão também. Aí vai pessoas de todos os níveis.

PAULO - Existem incentivo por parte da empresa para a transferência desses conhecimentos para dentro dela, ou seja, ela se preocupa que esse conhecimento não fique na mão de um só ou de poucos.

MARCO - Há sim, dependendo do do/ Acho que, dependendo do do investimento que a empresa faz para estar presente num evento desses, às vezes a gente pede que a pessoa traga é:: traga um feedback report é assim, né... Então, por exemplo, a gente, a gente, a um funcionário nosso, foi para Israel conhecer o polo de inovação. Depois disso, ele apresenta para o nosso comitê de executivos que que teve lá, que ele viu, que que a gente aprendeu com isso. É, talvez não está na forma mais estruturada possível, podia ser melhor, porque, enfim, são vários, tem vários esse tipo de experiência e geralmente acaba acaba ficando no conhecimento do indivíduo que foi representar ou que foi, que estava presente lá. Mas se eu investir, se a empresa faz um investimento alto para participar, aí sim a gente tem um fórum, aí tem uma metodologia mais mais formal para ter esse tipo de multiplicadores.

PAULO - OK. Terceiro é a cognição gerencial, seja os seus valores, as crenças aqui no que as pessoas acreditam, aquilo que as pessoas acreditam serve de referência para tomar decisão, isso para o gerente, pra todo mundo, tá. Essa cognição ela leva ao que a racionalidade limitada, ou seja, não tem condições de ver o mundo da sua complexidade. Eu posso, os gerentes podem não ter as informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Que os os sistemas de valores também é afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências, aquilo que a gente falou lá atrás, a escolha nos leva optar preferencialmente por um tipo de caminho, que aqui é a mesma coisa. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo as respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes e seus concorrentes, pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa, isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver diante disto, pergunto: Você acredita que a sua empresa incentiva os gerentes a questionarem suas

concepções com vistas a ampliarem a percepção do ambiente e que isto pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas, se possível, dê exemplos.

MARCO - Nossa, calma se eu acredito que é na empresa, incentiva os gerentes a questionarem suas concepções, ou seja, as suas crenças, não é, senhor, a sua/

PAULO - A olhar para coisas que não são tão tradicionais no número no ramo seu, por exemplo, a olhar para alternativas que olha, isso aqui está começando a surgir lá no horizonte, num cantinho, mas não está no escopo principal, incentiva esse tipo de coisa?.

MARCO - Com certeza, com certeza. Assim, por exemplo, a gente é/ A gente começou um programa de de visita remota, então é aquilo que a gente falou, a gente ou a gente sempre ter/ A gente sempre teve um modelo de negócio muito pautado, em que o representante médico vai com a pastinha dele, fazer a propaganda do produto, nosso produto para o médico e isso sempre deu certo. Eu estava falando, a gente sempre cresceu muito, a gente continua crescendo. A gente acredita que esse é um modelo de negócio ainda vencedor. Mas a gente entende que a sociedade está mudando e tem novas formas de você fazer isso. É, e a gente olha para isso não, não só pelo custo, porque tenho que falar mais barato você fazer uma visita remota em vez de você contratar um cara que passar isso, e de fato, é mais barato. É, mas é a gente olha muito isso, como, qual é a preferência do médico, porque hoje tem tem diversos médicos mais jovens sendo formados e que preferem não receber um cara eles preferem receber uma chamada, uma chamada de vídeo que nem está fazendo aqui agora. É, e tem médico que não prefere a/ Então assim, a gente vai continuar apostando nas aquilo que a gente sempre fez, a gente está contratando 100 pessoas mais agora é esse ano só na parte de de de propaganda médica, né, de representantes, mas a gente contratou 60, é pessoas para para fazer visita remota, né... Então, para fazer uma coisa diferente daquilo que a gente faz... Isso é um pouco difícil dentro da nossa estrutura, porque eu falei, às vezes o pessoal é muito assim, não é o que a gente faz é isso aqui é sempre assim, e a gente falou assim, eu não sei se vai dar certo ou não essa visita remota, mas é importante a gente testar, a gente tem que estar é isso, é uma, é uma realidade, está surgindo, não é? E a gente tem que testar. A gente tem que, tem que tem que estar, tem que falar mesma, coisa que falar assim a gente tentou, não deu certo, foi a gente foi investimento de jogado, dinheiro fora. É, mas a gente tem que tem que também ser vanguardista nesse nesse, nesse movimento tão constantemente, a gente desafia os nossos, é as nossas pessoas aqui, fazer coisas diferentes daquilo, né... É o que eu falei, a pessoa vai lá, puta, eu não quero, eu não quero eu fazer, faço indo para o hospital vendo hospitalar também, a não um cara que ele tem que estar focado em nossos produtos e vou vender um software para o hospital, por exemplo, mas por que você não vai? Por que que não é é você acha que não vale a pena fazer, às vezes, você oferecendo um serviço, né, um software de saúde, você acaba potencializando a sua venda de um produto. Então é isso, um pouco de de estigmas que a gente tenta quebrar. E hoje em dia as pessoas tem que trazer a solução diferente, tem que pensar um pouco fora da caixa e está aberto para esse tipo de desafio, pelo menos testar, vai ter que testar, entendeu? Pelo menos/ Para falar, não, eu fiz, tentei, não deu certo, entendeu? Mas. É pelo menos testar, isso a gente, a gente que sente muito.

PAULO - As concepções da empresa, ou seja, aquilo em que ela acredita, são um facilitador, um complicador, ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível, dê exemplos.

MARCO - Hã? É um facilitador. É aquilo que a gente acredita que a gente tem que estar constantemente fazendo as coisas diferentes e constantemente a gente tem que apostar. Então, é a empresa dá todos os recursos disponíveis dela para fazer apostas para, para, para testar coisa diferente. A gente com certeza tem uma cultura muito voltada para para isso, então acho que é um facilitador.

PAULO - OK, então agora a gente vai para o quarto conceito, que é o conceito de ambidestria. Ambidestria definindo de forma simplória é a capacidade de usar as duas mãos ao mesmo tempo, a direita à esquerda. É, e ambidestria ela tem com o conceito do seguinte, a empresa, ao mesmo tempo que olha para dentro dela buscando melhorar processos, ela tem que olhar para fora para olhar o que os outros estão fazendo de outra forma diferente, produtos diferentes, outras coisas diferentes e que essas 2 coisas trabalham no conceito de Exploration e exportation, exploration no conceito de buscar, explorar novas opções e exportation é no conceito de explorar ao extremo aquilo que você tem, então é as formas de organizacionais ambidestras, tem por finalidade o quê? Empresas que trabalham com ambidestria, elas isolam as atividades, ou seja, projetos novos que vão contrário aquilo que é o normal da empresa, normalmente encontram dificuldades, então essas empresas que fazem, colocam isso em unidades à parte, fora distante e tudo mais. Então a gente vai trabalhar com o conceito de ambidestria, que diz o seguinte: Projetos organizacionais ambidestras são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Unidades exploradoras ou Exploration são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, enquanto unidades de exploração Exploration são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias Exploration são bem-sucedidas por processos de inovação, criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de de gerenciamento de processos em subunidades, onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais diante disto: Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração e exploratórias, se possível, de exemplo? Ou seja, ao mesmo tempo que nós incentivamos a venda ou fazer o dia a dia bem feito. Nós incentivamos unidades dentro da empresa a buscarem alternativas totalmente diferentes para aquilo que nós fazemos ou por aquilo que possam vir com o futuro.

MARCO - Sim, acho que é bem até que eu falei anteriormente. Hoje a gente tem um trabalho de visita ao médico de via remota, que não fica nem dentro da área comercial, fica dentro do digital, que é uma unidade de negócios separada da empresa, um comando diferente, porque. É aquilo que a gente falou, você é andar de negócio tradicional, é muito assim: Não é isso que a gente sabe fazer e meu, o meu, meu resultado é é mensurado dessa forma e tudo mais. Então é a gente entender o que a gente ia ser mais ágil. Se a gente colocasse isso em baixo de uma outra pessoa, de uma outra área. E com outro (repórter?) Que era a área de digito, não é que é mais para a gente testar. Pra gente propor um modelo de negócio diferente daquilo que a gente faz hoje, não ficar fora da fora da da área comercial.

PAULO - É com isso, a gente responde a segunda pergunta não é se existe unidades ambidestras, elas estão estruturadas de que forma? Elas são diferenciadas, separadas ou integradas, se possível, de exemplos. Acho que está respondido.

MARCO - Elas, são separadas para a gente ter agilidade e ter/ Porque a gente continua fazendo aquilo que a gente faz, sabe? Então a gente não quer deixar de fazer aquilo que a gente faz hoje, a gente quer fazer mais coisas e testar coisas novas, então isso fica abaixo de olho que novas áreas de de nós e uma das pessoas.

PAULO - Encontra resistência, Marco?

MARCO - Então, no começo a gente encontrou muita resistência, né... Quando a gente propõe fazer coisas novas assim, hoje em dia, está todo mundo caminhando para está bom. Vamos fazer isso como a gente vai fazer isso da melhor forma que protege a nossa empresa, sem correr grandes riscos, mas todo mundo caminha muito para, para, para, para fazer essas esse tipo de aposta não é, ou, por exemplo, é hoje a gente tem até investimento em empresas, em startups que fazem venda direta para usuário final e eu como transformações eu não posso fazer venda direta para usuário final. E a essas empresas fazem, então assim a gente tem que se certificar quais são os riscos, quais são/ Como a gente vai fazer isso sem expor a empresa, sem denegrir a nossa marca, sem ter problemas com os nossos, distribuidores, nossos clientes, mas a gente testa, não é a gente. A gente é e a gente testa unidade de negócios separada, diferente.

PAULO - Com relação aos gerentes seniors, você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo? Incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. Se possível, dê exemplos.

MARCO - Hã? É difícil generalizar assim, eu acho que tem/ Depende. Que tem alguns que sim, que eles estão aí, tem a cabeça muito aberta para para propor mudança, para ver, para antecipar, para trazer coisas novas, enfim. É, já alguns vão ficar muito naquilo que eles, que eles sempre souberam fazer, é que eles fazem há muitos anos, e vão continuar a fazer, então assim. É, eu acho que hoje é de uma forma assim que eu fosse generalizada uma forma geral, acho que as pessoas estão cada vez mais antenadas, estão buscando novas formas. A gente sempre incentiva isso. Mas eu não posso falar que que todos são assim, não é? Acho que tem de tudo, tem uma, tem de tudo aqui na empresa, mas de forma geral a gente sentir hoje a gente espera. É qu que se antecipem a potencial mudança e em modelo de negócio, nas nas regulamentações, a gente é superativo, em conversas com Visa, entidade de classe, com tudo isso, em termos de regulamentação, a gente sempre está se perguntando o que que a gente pode fazer de melhor aqui? A gente pode se antecipar? É um, de uma forma geral, eu acredito.

PAULO - E você acredita que os gerentes são capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças, ou seja, ser capaz de empreendê-las/ aprendê-las. Reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender a esses novos desafios, se possível, dê exemplo... Aquilo que você falou a necessidade, talvez a pandemia nos obrigou a atender de uma forma diferente os médicos. Será que foi fácil, foi difícil, encontrou resistência, foram capazes de rapidamente fazer essas alterações?

MARCO - É, acho que a pandemia ajudou, né nesse quesito, porque a gente já tinha algumas iniciativas mapeadas para essas frentes e que não tinha muito coro interno com a pandemia, foi obrigado a fazer isso. Eu acho que que. É, é, eu acho que é que a gente encontrou barreira, mas mas todo mundo sentiu a necessidade, virou uma necessidade, na verdade.

PAULO - Ela facilitou coisa que talvez demorasse tempo para acontecer.

MARCO - Com certeza. Com certeza ela incentivou a decisão das pessoas, sabe de de, de abraçar novas frentes, novas, novos casos. Mas eu acho que hoje, sim, é até, por exemplo, é produtos que que em alguns países a as agências regulamentadoras precisavam mais e a gente não tinha registrado, mas tinha aqui no Brasil. Então a gente conseguiu adaptar isso de forma muito rápida, sabe? Através dessa é dessa/ Eu acho que poucas empresas conseguiram ter ter ter essa agilidade, sabe? De de de conseguir aproveitar algumas coisas que surgiram, uma oportunidade assim na pandemia, para poder registrar alguns produtos novos de forma mais rápida em alguns países, né produto que já vendia aqui... porque demora muito na aqui, na aqui, no nosso setor, demora muito para registrar um produto que eu já comercializo aqui em outro país, demora no mínimo, 2 anos, sabe? Então, quando teve essa necessidade, a gente conseguia registrar o produto em 4 meses assim, sabe?

PAULO - Isso persiste até hoje?

MARCO - Persistia assim,o que persiste até hoje, essa essa vontade, essa/ estar antenado para, para, para as oportunidades, não é, assim, agora que a com a pandemia já está, já está diminuindo muitas dessas dessas flexibilizações das entidades regulamentadoras, tão de tão voltando ao normal. É, mas, por exemplo, no México, é exige que os produtos sejam equivalentes, ou seja, eu tenho que provar que o meu produto é exatamente igual,o meu produto seja exatamente igual a um produto de referência. É o Brasil também exige isso é só, e a gente já fez todos os estudos, não é? Você tem que fazer isso tudo de bom, que parece que custa muito, muito dinheiro para provar, não é que que tomando um medicamento exatamente igual, só que o México exigia que fosse igual, exatamente/ O México que exigia que fosse feito um local, na população local do México, então ele teria que fazer novos estudos para todos os nossos produtos e aí, com a pandemia, eles tiraram isso. Então a gente a gente conseguiu registrar mais de 70 produtos em uma só vez, só porque caiu essa essa regra de ter que fazer um estudo no México. Se eu tivesse o estudo feito no Brasil, eu poderia. Eu poderia registrar lá, então isso a gente acho que nenhuma empresa tem 70 produtos no México assim, não é? Então, é. É conseguiu de fato, nos preparar e fazer isso da forma mais ágil possível, sabe?

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções que proporcionem exploração da ambidestria, se possível, de exemplo? Ou seja, se a gerência senior, incentiva essa questão de buscar novas oportunidades ao mesmo tempo que eu cuido bem das das que eu tenho internamente esse tipo de coisa.

MARCO - Eu acho que isso veio uma decisão um pouco mais top down assim, sabe do mais do, do nível de de dos acionistas, porque às vezes os executivos estão muito preso no dia a dia e como a gente tenta ser super eficiente, né É, acho que às vezes eles ficam com medo que as suas pessoas comecem a fazer outras coisas que não aquelas que eles

têm que fazer e que talvez possa atrapalhar o trabalho. Então é, eu acho que depende de algumas áreas que incentivam e isso sim, que abraçar isso, mas tem muita assim. Eu não posso ter algum funcionário aqui de que está que vai fazer uma coisa diferente, sabe porque? Porque você não vai dar conta de entregar aquilo que precisa entregar... Eu acho que/ eu acho que talvez ele se concentre mais neles assim, essa essa parte de buscar, buscar umas coisas diferentes

PAULO - Que você está me dizendo é a alta cúpula incentiva e às vezes, a nível de gerência você fica preso por atividade de do dia a dia?

MARCO - Exato, o gerente médio para a equipe dele que são, é, é, é, é, eu acho que eles vão, eu e eu eu diria que eles vão, eles preferem o os funcionários, eles mais produzindo, entregando aquilo que eles que eles que eles precisam fazer e talvez fica mais no nível da gerência mesmo, de buscar coisas diferentes, sabe? Novas concepções, enfim. Eu acho que não sei, eu tô pensando aqui agora, sabe o que eu como é que eu vejo...

PAULO - Essa sua percepção.

MARCO -É

PAULO - Na sua percepção, existe uma intenção estratégica convincente que justifique a importância de atividades exploratórias e exploradoras, ou seja, em nível estratégico, existe uma intenção? Isso lá em cima, no topo, no topo.

MARCO - Então mas qual que é a pergunta mesmo?

PAULO - E se existe uma intenção, que existam atividades exploradoras e exploratórias.

MARCO -Sim. Com certeza.

PAULO - Essa articulação da do topo, ela vem e é repassada para as unidades. Ou seja, a articulação de uma visão de valores comuns que forneça uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras, ou seja, alta cúpula, disse o seguinte, as duas atividades são importantes, mesmo que uma não de lucro, tem a mesma importância do que as outras?

MARCO - Não é difícil, é até ter mais importância, porque o percentual que a gente investe é maior naquilo que a gente já faz hoje. Mas. Mas a gente com certeza e coloca muito dinheiro em atividades novas, assim que a gente não faz e que a gente está testando que a gente está explorando, a gente coloca um, a gente coloca um recurso nisso sim, mas mas em termos de quantidade de dinheiro, de importância, a gente acaba fazendo/ o porcentual de investimento é maior naquilo que a gente já faz.

PAULO - Uma equipe sênior que execute explicitamente a estratégia exploradora e exploratória. Ou seja, existe alguém na empresa que cuida e faz as duas coisas exatamente da forma que tem que ser feito, a importância para exploradora e para exploratória, ou não?

MARCO - - A gente tem equipes e é como foi/ Eu vejo muito essa atividade é de é exploratória no na nossa área de digital, né, que é separado da da da atividade comercial, por exemplo. Mas é:: É a equipe sênior que executa, a gente tem um diretor executivo que cuida só disso.

PAULO - Que incentiva essas coisas todas? Dá dinheiro, que briga contra com aqueles que querem destruir, essas coisas todas.

MARCO - É, a gente tem uma estrutura aqui de é:: exploratória é com o recurso que tem alguns projetos que já lucrativos, outros não. É e que briga para para implementar isso no dia a dia da empresa.

PAULO - Existe uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado, ou seja, quando criou a parte de digital, você teve que colocar em outro departamento.

MARCO - Sim

PAULO - Com certeza houve tensão, tanto é que ela foi para outro local. Tem alguém na empresa que incentiva. Olha, isso é comum, vai acontecer essas brigas, é importante.

MARCO - Sim, acho que é uma as pessoas, os líderes dessa área são pessoas super com competente, com respaldo aqui, internamente, com respaldo para os para os seus pares, também, de pessoas que que respeitam, não é? Não é por mais que tenha um trabalho diferente, e vem muito do próprio/ do interesse dos acionistas da empresa de acordo de fazer essa esse tipo de aposta, esse tipo de trabalho, então tem todo um respaldo é interno nisso.

PAULO - E capacidade absorptiva, capacidade absorptiva refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões, a capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para um novo paradigma tecnológico, e B capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo, as capacidades existentes. É a capacidade absorptiva. Vamos lá para dar um exemplo, aí eu com adquirimos uma empresa nova em tal país. Essa empresa nova em tal país, faz de forma totalmente diferente do que nós fazemos aqui. Talvez olhando ela faz até melhor do que nós fazemos aqui, tem capacidade da empresa, absorver esse conhecimento, ou ela deixa separado? então essa é a questão que a gente coloca na capacidade absorptiva. Então a primeira pergunta é, você acredita que a empresa favorece a aquisição, atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento, que é fundamental para a adoção de novas práticas de gestão ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização?

MARCO - Assim, assim, por exemplo, a gente tem/ A gente teve algumas aquisições que a gente fez de empresas que tinham um produto OTC, produtos de de de de de propaganda, né propaganda na televisão, propaganda em rádio... É que a decisão de compra vai, vai, vai no do usuário final, não é não é o médico, é pra prescrever, não é? É como o Neosaldina, entendeu, ele faz propaganda na TV, você vai lá e vai comprar

uma neosaldina que eu vi na TV e tudo isso. Então são produtos que não precisam de receita. A gente aqui no Brasil, a gente sempre foi muito mal nisso a gente nunca/ a gente nunca, não faz esse tipo de produto porque a gente não tem esse conhecimento, então é só que a gente comprou algumas empresas nesses países que têm este tipo de produto, não é? Então, a gente veio aprendendo, é a trabalhar esse tipo de de de negócio, e hoje a gente, inclusive, tem alguma iniciativa no Brasil decorrente de aprendizados que a gente teve nos países assim. Então a gente está começando agora a colocar os produtos. É de OTC decorrente da da da experiência que a gente teve através de aquisições nos outros países. É um outro um outro exemplo, a gente comprou na Argentina uma empresa de fertilidade no mercado que a gente não, não, não trabalhava, não conhecia. E nisso trouxe para a gente conhecimento do mercado na forma como se trabalhar é e a gente começou a levar isso para vários outros países. Então hoje a gente já comercializa produtos, de fertilidade é em 5 países, e a gente quer inclusive também trazer para o Brasil que hoje a gente não faz. Então logo talvez a gente tem essa absorção.

PAULO - Qual é a velocidade e a intensidade e a direção dos esforços que a empresa emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos? Com que velocidade isso acontece?

MARCO - Hã, é que acho que no nosso setor é tudo muito lento. Sim, até para você ter um produto disponibilizado, de que você não tem nenhuma região é você conseguir registrar até você conseguir adaptar, por exemplo, eu quero mudar a embalagem de um produto, porque eu descobri que se eu colocar na caixinha algumas coisas é vai ficar melhor. Aí eu vou, quero mudar isso nos outros países, eu vou demorar um ano quase para conseguir mudar. Então, é porque envolve muita coisa e você ter que aprovar isso com órgão regulador; arte de uma caixa tem que aprovar isso para o regulador; você tem que mudar isso ainda com o seu fornecedor; você tem que esgotar aquilo que você já tinha hoje. Então, não sei, eu acho que é demora, é lenta é não sei o qual velocidade não sei te dizer qual é a velocidade, mas é lento. É, poderia ser mais rápido assim, mas não só por por nós, é porque o nosso setor é de fato, é muito regulado. É, é tudo muito, é tudo muito lento

PAULO - E pela empresa? E pela empresa, é/

MARCO - Nunca é na velocidade que a gente gostaria, não é? Eu acho que apesar que a gente tende a ser ser uma empresa rápida, ágil, acho que a gente pode até ser rápido em relação à concorrência, mas mas eu acho que poderia ser mais.

PAULO - Você acredita que alguém/

MARCO -E eu é uma coisa assim, mas também tudo depende da da oportunidade, né? Se for uma coisa que pode trazer, trazer um recurso importante para a empresa, claro que a gente vai atrás dessas capacidades e atrás dessa absorção de uma forma é muito, muito, muito mais rápida, não é? Mas, então tudo, tudo, tudo depende assim, mas aqui é tudo muito fragmentado, é todo mundo pulverizado, então é, é, é, é. Eu acho que que as coisas tomam um tempo, um pouco, um pouco mais lento assim mesmo.

PAULO - É, deixa, eu só, eu sou eu fico pensando aqui para só para gente contextualizar: nessas aquisições, eu acredito que o portfólio de produtos deve ter aumentado e diversificado muito.

MARCO - Aham, assim.

PAULO - Quanto desses portfólios, nessa diversificação todas e se entrelaçou entre todas as unidades?

MARCO - Não é muito de forma muito lenta, de forma é, é de novo, assim acho que é nosso setor é muito, muito complexo. Então, para eu fazer, por exemplo, eu comprei um produto no México, ou na Colômbia, vai comprei um na Colômbia faz 2 anos, vai fazer 2 anos agora. É, e esse produto que comprei na Colômbia eu tinha interesse de levar para o Uruguai, para o Chile, Equador e até hoje na gente não tem esse produto, esses países. E boa parte, e tem uma questão regulatória de você submeter, que vai demorar... Mas, tem um processo nosso de preparar esse documentação para adequar em cada país e que a gente demorou 2 anos para fazer.

PAULO - E com isso, pôr a questão de aprendizagem, provavelmente.

MARCO - É por questão também de de foco, de tempo, de de, de em alinhamento, de alinhamento. É. Eu acho que::: poderia, ter sido que poderia ter sido mais rápido, sabe, um por um, é, é que a gente tem muita frente aberta, tem muita coisa fazendo também tem, enfim, tem, tem muita, tem muita, tem muita atividade, muita, muita coisa, muito projeto tem. Então eu acho que tem um pouco disso também.

PAULO - Entendi. Você acredita que a organização emprega esforços para transformar? Atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos, assimilados. Transformando esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptando as às realidades e às necessidades organizacionais.

MARCO - A organização entrega esforços para transformar atividade de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos transformando-os em rotinas organizacionais, adaptando as necessidades organizacionais?

PAULO - É o conhecimento que eu tenho, mas o conhecimento adquirido, eu consigo juntar isso para melhorar as condições de trabalho, de processo, de produto e aí vai para frente... É isso que a gente falou agora há pouco, agora há pouco... Será que a gente empregou o esforço suficiente para aprender, fazer processo para transferir produtos de país para país?

MARCO - É, não, eu de novo. Acho que hoje a gente tem isso, sabe? É, é. Acho que hoje sim, a gente tem pessoas dedicadas só para isso, na estruturas dedicadas só para isso, a gente aumentou a quantidade de pessoas para olhar para isso, mas ainda assim é, é, é, é lento, sabe, poderia, poderiam estar em outro nível, poderia também a poderia estar mais absorvido, mas é mais mais interligado.

PAULO - A diferença de ganhos poderia ser significativa.

MARCO - Sim.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para explorar atividades de criação de novos conhecimentos, e por meio deles, desenvolva e expanda rotinas processos e conhecimentos pré-existentes. E que, por sua vez, permitam a criação de novas capacidades e novas operações. É a mesma coisa, eu tenho um novo conhecimento, eu pego junto com o conhecimento já existente. Isso modifica, ou seja, uma empresa faz um processo que eu adquiri num país tal, muito melhor do que faço nos restos dos outros, conhecimento novo que eu não tinha eu emprego esforço para transformar esse conhecimento, juntando com o velho em rotina e melhor para todo o mundo de forma rápida? Ou fica para cada unidade? Cada unidade continua do mesmo jeito.

MARCO - Não, de novo é, eu acho que que/ Acho que tem esse incentivo, tem essa essa intenção. Eu acho que é o que não tem, é uma dificuldade da gente levar isso para todos os países, para a gente levar isso para todos. Sei lá. Outro exemplo para sair da parte de produto, a gente achou uma solução em RH, que pode você fazer você recrutar de forma mais assertiva, mais rápida, novos funcionários, fazer um acompanhamento ainda depois de de de contratado. A gente achou boa essa solução é e demorou para levar isso para o para outros países. A gente levou agora para para, para um país mais essa solução existe há 3 anos no Brasil, a gente acabou de implementar em um país, sabe? Então assim, acho que tudo demora um pouco. Porque a gente tem muita coisa tem, tem muita frente, tem muita coisa aberta. Tem é, é/ Hoje a gente tem programa de idéias, onde os funcionários identificam oportunidades de melhoria naquilo que a gente já faz hoje e ele quer, ele é ele e essa atividade, o que ele propõe gera algum ganho tipo em máquinas, na parte de operações. Isso é uma premiação, a pessoa remunerada, tudo mais, e isso ocorre/ Cada país tem o seu, só que não tinha muito esse/ conexão entre ideias que eu gerava aqui, que podia otimizar em outro país, entre os lugares... agora tem, entendeu mais assim demora, tá? Tem a partir de deste ano também, entendeu? Então eu estou falando é quando a empresa vai ficando muito grande, temos 8000 funcionários hoje, é difícil a gente conseguir a gente conseguir estar presente em 20 países, é difícil você ter de uma vez, trazer de forma muito rápida tudo aquilo que a gente trouxe de ganho, tudo que eu digo que a gente aprendeu, a gente tem essa intenção. É, mas obviamente ela tem/ A gente tem algumas prioridades. A gente tem alguns desafios para implementar e tem a questão do nosso setor, que são mais regulado, você ser ser mais difícil, então é, eu acho que é o tempo de de tudo isso que ele está fazendo no talento e talvez a até mesmo a absorção e a e, a sinergia que a gente tem de trazer coisas novas e, enfim, é não está 100%, mas, mas a gente é, a gente está caminhando para isso.

PAULO - OK? E por último, conceito de Exploration Exportation, não é? Então, é novamente a atividade exploradora

MARCO - Só, só, só só um minutinho enquanto.

PAULO - É ok, se quiser ficar tranquilo para a vontade, viu, Marcos?

MARCO - Não, tranquilo.

PAULO -A gente tá acabando já. É então atividades, exploration exportation, são é são atividades de aprendizagem que envolve o uso de recursos que a empresa já possui desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas no sentido de sua reformulação, enquanto que as atividades exploratórias

são atividades de aprendizagem que leva adição de novos recursos provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração Exploration são buscas de retorno de curto prazo dentro dos limites de tempo definido com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas, em conhecimento e aprendizado incrementais. Enquanto que as atividades pró exploratórias, explorations, são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam adaptação às mudanças ambientais e, portanto, suportando a viabilidade futura, uma vez que constrói novas competências. Diante disto, pergunto: Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa?

MARCO - Sim.

PAULO - A empresa é. Pode falar.

MARCO - Não é? É de novo, eu acho que são essas iniciativas que a gente tem de de investir em novos modelos de negócios, novos produtos que a gente não, não, não atua, novas classes terapêuticas, novas formas de relacionar com o cliente. A gente tem diversas frentes abertas e diversos investimentos. Para para isso.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais e por gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios.

MARCO - Com certeza. Acho que esse é uma é também um dos principais objetivos não é da gente aprender, é coisas que a gente não domina.

PAULO - Na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar, ou seja, reduzir o valor de seus investimentos em rotinas e ativos existentes em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes?

MARCO - No final do dia, o bolso é sempre o mesmo, né? Então, você é/ Essas atividades concorrem entre si. E é por isso que eu mencionei, até assim a gente vai investir a maior parte dos recursos naquilo que a gente já faz hoje, mas também uma parte do nosso lucro, a gente destina para atividades exploratórias, para atividades novas, que que não, que não estão dentro do nosso contexto atual. É, mas isso é um valor do nosso lucro, então nós daquilo que gera na última linha, sobra uma lucratividade daquilo que eu faço hoje e essa lucratividade uma parte dela, eu vou destinar para tentar coisas novas e uma parte eu vou destinar para para, para aumentar mais ainda/ Para aquilo que eu já faço, então...

PAULO - Na sua visão, a empresa se permite explorar novas seções, desafiar o status quo, propor o debate entre os interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo.

MARCO - Sim, a empresa proporciona. Acho que é uma visão dos acionistas. É no nível abaixo, sempre eu tenho discussão, sempre tem, tem discussão. Eu acho que são construtivas, porque o pessoal é mesmo. Quem não concorda da da, da tem pontuações interessantes. Mas, mas saída da zona de de de conforto é aquilo que a gente busca

mesmo aos nossos funcionários, não é? A gente não gosta das das pessoas na zona de conforto.

PAULO - Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

MARCO - Tem tolerância ao fracasso não tem tolerância a erros repetitivos, a não transparência, mentiras... acho que com certeza são são apostas, são iniciativas que que podem fracassar e vão fracassar algumas delas, não é? É talvez a maioria delas a gente vai achar alguma que vai ser que vai se sobressair e vai vai dar certo, mas sim, sim, eu fracasso, sim, mas com tanto que, que rapidamente a gente tem, a gente propõe, a gente dê visibilidade e tenta mudar.

PAULO - Na sua opinião, a empresa busca parcerias externas?

MARCO - Com certeza, toda a parte nossa de inovação aberta é em parcerias com universidades, com o cientista empreendedor, é com startups. A gente tem muitos, muitos programas. A gente tem é::: diferentes projetos de incentivo a essas parcerias, e a gente tem pessoas focadas em em trazer produtos que são feitos, que são descobertos nos Estados Unidos, na Europa, para a gente conseguir essas licenças, distribuir aqui também, então toda a parte de de de inovação colaborativa de desenvolvimento externo está super presente no nosso dia a dia.

PAULO - Em que intensidade a empresa exerce essas atividades de primeiro identificação, detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.

MARCO - Acho que a gente tem, a gente tem um um um time de planejamento estratégico que uma vez por ano a gente se reúne para fazer as discussões em cada unidade de negócio, de cada país, quais são as ameaças que, que que existem? Quais são as oportunidades? Quais são as fortalezas da na da nossa, da nossa empresa? E todo ano a gente sai com um plano de ação para a gente tentar minimizar as ameaças e tentar aproveitar do máximo as oportunidades. Então todo uma vez por ano a gente tem essa essa mesa de discussão com o planejamento estratégico.

PAULO - Uma vez por ano, Marcos. Ok? Não, não é feito de forma constante?

MARCO - Não. Essa discussão do plano estratégico é uma vez por ano que a gente vai, a gente volta aos decisão anterior e vai atualizando com com com com aquilo que a gente/ Com aquilo que a gente vê de tendência futura, mas é/ Mas assim a gente tem reunião semanal de diretoria, onde a gente discute onde a gente discutia os temas do do dia a dia, né? De discutir, é decisões que foram tomadas, nossos problemas. Então é isso, sim, a gente faz é, é semanalmente assim, agora esse ponto de vista mais macro, assim, mais de tendências e oportunidades, a gente faz, a gente faz uma vez por ano de forma bem estruturada.

PAULO - É apreensão, mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades.

MARCO - Então é, acho que estou falando essa, essa nossa área de de estão, está tá tudo dia, não é trabalhando para para, para trabalhar com novas tecnologias que estão surgindo para a gente/ tanto para proteger a gente ameaça, mas também de ser uma

oportunidade da gente ser vanguardistas não é nelas, enfim, a gente a gente destinam um recurso do nosso lucro líquido para destinar dessa área para apostar nisso, apostar em em novas frentes assim, então, não sei se mobilização de recursos, acho que é a gente tem uma área dedicada para isso.

PAULO - É renovação contínua de ativos, tangíveis e intangíveis.

MARCO - A renovação contínua, é, é ...Ai eu não sei, a gente tem... Por exemplo, a gente, agente investe muito na nossa capacidade produtiva, na modernização da nossa fábrica, é de de estar sempre à frente da nossa necessidade de produção, da nossa demanda, né? A gente nunca pode estar com uma capacidade próxima nossa, a nossa é é capacidade total, então a gente sempre tem um nível de ociosidade para a gente estar ampliando cada vez mais. Estamos construindo uma nova fábrica agora justamente para atender as nossas necessidades para, para, para dar para mais, daqui a 5 anos, entendeu? Que a gente já tem essa visibilidade muito clara para os próximos 5 anos, então a gente sabe que vai precisar aumentar, em 5 anos, vai precisar de um espaço maior, então a gente já está construindo uma fábrica nova. Então assim, a gente está constantemente investindo na manutenção e construção dos nossos ativos, né de nossas fábricas, enfim. É. É. É. Eu não entendi que é de pensar na nossa marca, assim, não sei. Acho que é/ É::: Acho que a nossa marca, a gente constrói ela no dia a dia, a gente está/ a gente na forma como a gente fala com os médicos, com os, com os nossos clientes, com a sociedade. É, eu acho que é, é uma/ um investimento contínuo no dia a dia, sim

PAULO - Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

MARCO - Em ambas, mas se eu pegar o potencial, o recurso investido diariamente, nisso é em atividades, é, é, é do meu dia a dia. Já assim, sabe, é o quanto que eu invisto, vai, vai muito em em nisso... agora tem boa parte do meu PED, que é são para tiragens completamente novas. Não é um mais de 60% do meu PD para produtos inovadores. É, mas eu ainda tenho uma boa parte do recurso para minha força de vendas, força comercial, que é atrelado ao modelo de negócio atual, eu acho que a gente se preocupa muito com ambos, mas mas se eu for medido em dinheiro se você fala que a preocupação pode ser o quanto que eu invisto, eu invisto muito naquilo que eu faço hoje.

PAULO - Ok, para terminar, a aventura externa propiciou mais ganhos que só ficar no mercado interno.

MARCO - Nossa, muito, com certeza é:: acho que a gente conseguiu. É, é a gente conseguiu fazer parcerias não é com outras empresas por conta disso, uma empresa regional né, por exemplo, uma empresa que descobri um produto na Europa e ela quer comercializar, ela vai, ela não tem presença na América Latina, em vez dela negociar com uma empresa na Argentina, outra no Brasil, com outra no Uruguai, não... Ela negocia com a gente que está presente em toda essa região. Então, é::: com certeza a gente trouxe muito o ganho, fora que a gente está presente é em 20 países, 20 mercados diferentes. A gente está exposto, exposto a outras moedas, a outras, a outras situações macroeconômicas. É, enfim, é:: Trouxe uma diversificação maior, uma atuação no mercado maior, hoje, se eu, se eu, se eu desenvolvi um produto que me custa, é 100 milhões por exemplo, para desenvolver um produto, eu só vou poder recuperar esse

retorno vendendo no Brasil, se fosse só no Brasil. Agora eu tenho esse mesmo 100 milhões para atender em toda América Latina, que é um mercado, é muito maior do que o mercado brasileiro. Então um retorno desse meu investimento de volta mais rápido também, sabe? Não é, com certeza os ganhos são maiores.

PAULO - Isso esteve na criação da empresa, a aventura para outros mercados?

MARCO - Sim, é essa:: Acho que a empresa, a empresa começou a 50 anos atrás com uma empresa que que que terceirizava para a produção, para outras fábricas, então a gente não tinha nem produto farmacêutico. A gente tinha máquinas e a gente produzia para outros, para outros venderem, porque nossa expertise ela era muito melhor em fazer um produto, de uma forma eficiente, com qualidade para o processo competitivo e é um custo bom, né? Então. É, foi assim que a gente começou e aí, ao longo dos anos, a gente foi é foi comprando um portfólio de empresas, tendo que desenvolver o nosso próprio produto, tendo que aprender a comercializar, né? Então a gente foi para a área/ Começou na área de de produtos hospitalares, depois vendia para o governo. Depois vai aprender a vender/ É é produto, é:: para prescrição médica, depois, veio genéricos. É, e aí a gente, cada uma dessas, a gente foi aprendendo, foi se reinventando, né no nosso, o nosso modelo de negócio, até que nos últimos anos, a gente começou o processo de de internacionalização. Então esse espírito de estar inquieto, de estar em conforme, estar buscando coisas novas, é fazer sempre mais. Isso veio desde a nossa nossa criação, que que já foi que já foi vanguardista, não é porque você é, é meu avô, começou a oferecer terceirização. Hoje a gente chama de terceirização. Na época, nem existia esse termo, num produto farmacêutico, não é para as empresas farmacêuticas e sendo que nem existia isso, não é no Brasil. Então ele tinha que explicar para as pessoas o que, o que, que era um modelo de negócio, porque ele não existia. Então, esse vanguardismo sempre esteve presente na nossa empresa.

PAULO - OK, só para a gente resumir, acho que deu para entender algumas coisas. A questão do aprendizado ficou bastante presente para a gente, né? A questão empreendedora. E a questão de absorção fica um pouco. Mais distante do que aquilo que a gente faz no dia a dia, certo?

MARCO - É o que eu sentia. Assim, a questão da absorção, ela, ela existe, só que ela é mais lenta.

PAULO - Mais lenta

MARCO - É, é, eu acho que ela poderia ser, ela poderia ser, ela poderia ser uma

promessa, mas também é:: Acho que, eu acho que a gente sempre buscou/ no passado a gente fez a aquisição de empresas é que não tinha muito o que agregar para a gente, entendeu? Então a gente simplesmente comprava para aumentar o nosso modelo de negócio assim. E de um passado para cá, a gente veio comprando empresas que tinham coisa aportar, tinham know how, tinham pessoas, tinham produtos diferentes é, e que a gente precisou aprender com eles com aquilo que a gente trouxe, entendeu? Então acho que e todo esse processo de você trazer para dentro do negócio não é de você aprender com isso. É, é e levar para outros países, para outras geografias, para para outras regiões, está acontecendo de uma forma um pouco mais lento do que a gente gostaria,

mas está acontecendo, entendeu? Então é absorção, fica assim, é existe, não, não da forma como eu gostaria, mas existe.

PAULO - OK. Serviu, para reflexão alguma coisa?

MARCO - Com certeza sempre bom esse tipo de discussão, de pensamento, ajuda a gente também a sair do nosso dia a dia, e pensar um pouco não é de uma outra esfera que é da empresa, então isso mesmo que a gente tem que falar, principalmente na parte de absorção, é é importante.

PAULO - A ideia desse trabalho da para quem quiser se aventurar não é em outros ambientes, olhar que é importante aprender, que é importante olhar para o outro, que empreender é diferente de fazer. Então esse trabalho tem essa finalidade e a entrevista é muito mais essa reflexão. E a partir dela eu consigo tirando algumas coisas né que a gente consegue analisar num conjunto de todo o mundo respondendo, eu só tenho que agradecer...

MARCO - Não imagina. Obrigado, obrigado você. Espero que dê certo. É, é sua sua tese, seu trabalho depois quando estiver completa você:::

PAULO - Pode te mandar?

MARCO - É você, você me manda que eu tenho interesse em receber, sim.

PAULO - OK? Feito. Obrigado Marco ter disponibilizado do seu tempo.

MARCO - Qualquer coisa, me avisa.

PAULO - OK, eu agradeço, agradeço do fundo do coração mesmo. Bom dia pra você.

MARCO - Abraço bom final de semana.

PAULO - Também abraço, tchau, tchau.

Entrevistado: MARCO

Duração: 01:53:41

Anexo 4 – Fala empresa Plásticos

PAULO - Aqui no transcorrer, o segundo é o conceito de empreendedorismo, é diferente do conceito que a gente já viu, que é de empreendedorismo, que é que ele de fazer não... Aqui é enxergar a oportunidade de transformar essa oportunidade em negócio viável, o terceiro vai falar em aprendizagem e que as empresas só modificam suas capacidades à medida que elas vão aprendendo. E o quarto que a gente vai falar é sobre exploration e exploitation, que é a capacidade de usar as duas mãos, as mãos ao mesmo tempo e um conceito de capacidade de absorção. Então é isso que a gente vai tratar aqui nessa entrevista. Eu defino cada uma delas, depois eu abro para perguntas para você, está ok?

OSVALDO - Jóia

PAULO - Então vamos lá então path dependência ou dependência do caminho. As escolhas sobre domínios de competência, são influenciadas por escolhas passadas, em qualquer ponto do tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não define apenas quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será futuro. Assim, como as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência. Diante disso, pergunto: Na sua opinião, você acredita que a história da empresa, representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo, determinou onde ela está hoje, e influenciam o seu futuro, formando seu seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis, e se possível dê um exemplo.

OSVALDO - Vai responder as perguntas, assim... Então vamos lá, começar, eu acho que em partes isso é verdade. Não dá para descartar o passado, aquilo que foi formando a história da empresa, todos/ toda a trajetória que ela fez, em relação às escolhas, mercado, produto e políticas que ela fez, vão somando e isso vai formando o caráter da empresa como das pessoas, é uma coisa muito próxima a vida das pessoas. O que ela representa hoje, o que ela é, a empresa hoje, são escolhas que ela foi fazendo durante a vida dela, de mercado, Só que, como eu falei em uma parte, isso, tem bastante influência, mas também tem o próprio mercado, que vai moldando esse caminho. Uma coisa é planejar o futuro, outra coisa é realizar o que foi planejado, os agentes externos, de acordo com as mudanças dos cenários que vão moldando, mas aquele conhecimento dela, a base que ela é formada, dão o suporte pra ela continuar. A escolha que ela fez lá no passado, vai determinar a posição dela de mercado, enfim, toda a situação que ela está hoje. Eu concorde, como eu falei em partes, que o que ela é hoje foi definido por essa trajetória, sendo moldada aos poucos por agentes externos de mercado. Aqui, por exemplo, nós temos uma parte que dá bastante exemplo da nossa história, o nosso DNA aqui ele é forte nessa parte, temos pilares da nossa missão, das nossas políticas aqui, que são extremamente. Os nossos pilares que nos guiarão o tempo todo. Lógico que algumas mudanças como pandemia, inflação, importação, exportação, agentes que influenciam no mercado, vão colocando algumas mudanças nessa trajetória, mas não é que foi feito uma curva de 180° ali para mudar completamente o caminho dele. Hoje, o que a gente vê aqui, que nós estamos hoje, é uma coisa que nós estamos pautando, pouco a pouco com erros ou acertos, acho que alguns erros que foram feitos no passado a gente percebe que hoje nós poderíamos estar em outra posição, mas foram escolhas

feitas no passado que hoje a gente percebe o resultado. Como tudo na vida, algumas escolhas não dá para perceber a reação onde se chega a um curto prazo, nós se demora um pouco mais de tempo. E aí isso já às vezes, para bem ou para mal, se percebe o caminho que foi tomar. Nesse aspecto, aqui, eu concordo em parte, com o que foi formulada na pergunta, não sei se eu fui claro....

PAULO - Sim, sim. É que eu que a gente quis dizer nessa pergunta assim: É, as escolhas vão determinar até o tipo de tecnologia que eu ter disponível. E nesse aspecto que a gente está colocando.

OSVALDO - No nosso caso específico, nós escolhemos, um caso específico que temos, um processo e lá atrás definimos nosso sistema de gestão por processos e começamos a ir fundo nessa questão, e temos processos bem estruturados e evoluídos, em termos de::: relação interna entre eles, muito poucos/ Então isso é uma coisa, quando nós começamos, essa. essa/ Sistema de gestão era muito novo. Era frustrante, aos poucos foi se incorporando, isso tô falando em mais ou menos 15 anos de trabalho, isso vai mexendo com a vida das pessoas, como elas enxergam a relação interna entre os processos . Ela começa a olhar não mais para um departamento, ele transpassa, não é, vários departamentos e para as pessoas começarem a quebrar esses muros de::: responsabilidade, começa muito antes, vai acabar muito depois do meu departamento. É um pouco difícil nesse primeiro momento, mas hoje a gente já entende essa, essa dinâmica toda. O que normalmente acontece aqui, os gestores e o segundo grupo de gestores, são os mais difíceis de entender esses processos, o pessoal do chão de fábrica, de uma mai geral eles conseguem de uma forma mais de minuta das responsabilidades, eles, que se adaptam relativamente fácil, mas as gestões eles acabam demorando um pouco pra entender as responsabilidades principalmente a interação entre esses processos. Aqui é um pouco dessa tecnologia, outras também, mesmo indo para uma coisa mais prática, tem tecnologia que nós assumimos aqui, processos nossos, aí mais é em termos de pintura, algumas coisas assim que nós fazemos, quando nós começamos a/ uns 10, uns 12 anos, a:: poucas::: também pouco se falavam aqui no Brasil, a gente começou pioneiro, a investir bastante, tivemos bastante problema inicialmente, mas depois que se consolidou e conseguimos parceiros para fornecer essas tecnologias, isso deslanchou e nos dá uma vantagem competitiva bem interessante.

PAULO - A história da empresa representada pela cultura não escrita. Define, na sua opinião, o estilo de liderança da empresa?

OSVALDO - 100%. Eu acho que é:::. A história/ a parte cultura não é aquilo que está escrito. A gente tem aqui nos nossos valores, nossas políticas, Algumas diretrizes, mas é o dia a dia, é uma coisa, é. É você falar em outra coisa, SÃO ações são tomadas, as ações gritam muito mais alto do que as palavras. Então, se a empresa de uma forma/

OSVALDO - Nesses diretrizes, eu não concordo plenamente com ela. É::: a cultura não escrita, talvez seja até mais importante do que aquela escrita. Porque esse é um conjunto de atitudes que se tomam são durante o dia, das decisões que tomam, decisões que são tomadas junto com todos os funcionários, já com toda equipe, desde o porteiro até a diretoria. Se todo mundo não tem calcado aí nessa, na, nessa direção da cultura, não importa o que está escrito, acho que isso, essas palavras escritas, vão embora rápido. O

que conta mesmo é o dia a dia deles, são as ações que são tomadas. É isso que define uma cultura.

PAULO - É, e essa cultura da empresa, ela define a forma de agir das pessoas.

OSVALDO - Sem dúvida, ou seja, acho que é uma coisa assim, a forma de agir das pessoas, define uma cultura e cultura definida as pessoas, porque a partir do momento que as pessoas estão enquadradas dentro da empresa, começam a entender como é que funciona, elas vão começar a mudar definitivamente para esse/ para essa cultura, então acho que é uma coisa que ela vai evoluindo e, se sente isso, é uma coisa que, por exemplo, nós/ Nós uma tínhamos empresa foi projetada em São Paulo. Nós viemos para cá em 99, quando nós saímos lá de São Paulo, tinha 14 anos, em Barueri, onde ela foi criada, ela já tinha uma cultura bem definida em nós tínhamos uma situação que quando mudamos para cá não trazemos nem metade das pessoas, uns 20 por cento das pessoas, e começamos do zero. Então parte da cultura que nós tínhamos ali se perdeu, e não era uma questão escrita, porque eu estava escrito com as pessoas, não entendiam, quer dizer, olhavam, entendiam, mas não sentiam. Nós demoramos mais uns 10,12 anos para voltar até aquilo que nós tínhamos lá em Barueri, que é essa cultura não escrita... As pessoas sentem que aquilo tinha valor e que realmente era feito, que era, não era só o que estava escrito, era o que elas vivenciavam. Então essa é a cultura não é uma coisa que se passa do dia para a noite, ou dando um manual de conduta, não... é:: cultura, é as pessoas vivenciarem mesmo aquilo que está, escrito, principalmente pela atitude das pessoas, não é? Então, com o tempo que se pega isso e as pessoas vão confrontando as realidades e vão percebendo qual é a direção, isso tudo é uma coisa que a gente discute bastante aqui, que a gente conversa bastante sobre isso e definitivamente, é uma coisa que não é escrita.

PAULO - Essa cultura dificulta olhar para áreas não relacionadas do negócio.

OSVALDO - Eu acho que também acontece. Acho que quando ela se consolida bastante, ela acaba criando algumas, é:: bom não vamos dizer muros, mas algumas certezas que de vez em quando tem que ser questionadas. Eu acho que a grande dificuldade quando você tem uma coisa mais cristalizada, é questionar o quanto poderia ser melhor, o quanto poderia ser diferente ou até se precisa de alguma adaptação. Enfim, eu acho que se cria, eu acho que tem muitas coisas positivas, mas eu acho que essa é uma parte negativa. Acho que é importante de vez em quando, ter gente diferente, algumas pessoas novas para (bocejo) Desculpe para questionar, não é? Eu acho que sempre alguém olhando diferente é sempre importante para falar: Opa, acho que pode ser diferente ou vocês podem ter errado enfim. O mundo vai ser vai é mudando, as pessoas vão mudando algumas coisas, acho que podem ser discutidas, podem ser, é questionadas e modificadas, eu acho que a essência é é difícil, mas algumas coisas podem mudar.

PAULO - Na sua opinião? As dependências de caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?

OSVALDO - Dependências de caminho/

PAULO - Ou seja, as escolhas passadas. Influenciam as escolhas que estão disponíveis para as pessoas hoje para a empresa hoje.

OSVALDO - Eu acho que sim, eu acho que com certeza, porque as pessoas acabam se baseando sempre pelo passado como exemplo. E aí, torna as escolhas futuras muito nessa base, não é isso é quase como eu olho, como fazer os orçamentos não é? As pessoas olham o passado para fazer o orçamento do futuro, é quase mais ou menos esse o caminho que eles tomam. É é nesse nesse ponto, eu acho que é sempre importante, a gente está oxigenando, principalmente os gerentes, para que eles consigam talvez extrapolar essas escolhas de uma forma a olhar para fora, olhar para o mercado, olhar para para quem está fora, não é, né? Esse é um trabalho que a gente vem fazendo aqui, principalmente com a parte de gerencial, é vamos para o mercado, vamos sentir, vamos ver o que está diferente, vamos discutir. Eu acho que isso é sempre importante para fazer escolhas mais atualizadas. Se não, eu acho que a gente sempre vai fazer a mesma coisa. Eu acho que o mercado dinâmico, enfim, a concorrência nos exigem, tomando escolhas, definições, enfim, é::: diferentes.

PAULO - Isso é:: Aquilo que é a empresa é, serve como referência para os tomadores de decisão, influenciando as escolhas para os novos empreendimentos, ou seja, será que a gente procura sempre as oportunidades nos mesmos lugares?

OSVALDO - É. É como eu falava antes nas outras duas respostas é essa/ esse é um grande desafio. Eu acho que é por algumas razões, uma coisa é história, outra coisa, acomodação. A coisa é até assim não saído da zona de conforto... As pessoas acabam, é tendendo a se manter nas/ nas mesmas posições e muitas vezes perdem a oportunidade. É essa coisa do novo, é sempre muito difícil, é sempre muito desafiador, então às vezes é muito mais fácil tomar a decisão em cima daquilo que a gente já conhece, que sabe que, que já deu certo, não é, não necessariamente vai dar certo no futuro, mas pelo menos sabe que já deu certo. E em detrimento alguma oportunidade, então você/ Eu acho que que realmente é importante, é::: é ficar

atento, não é porque as nesse aspecto, apesar da, da gente ter falado ali atrás da cultura e tudo mais, mas ela não pode ser assim tão, tão fechado a ponto de não enxergar as oportunidades que estão, estão a volta não estão acontecendo ou tudo tempo.

PAULO - As repetições de compromissos formam as capacidades dinâmicas da empresa. Uma vez que é dependente do caminho, na sua opinião, isso proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa?

OSVALDO - Vamos lá, eu acho que é que essa colocado como capacidades dinâmicas, ou a gente pode ir, sei lá, no, no antigo pudesse ser cultura, enfim. Essa, esses, essa bagagem histórica dela, ela traz uma casca, traz uma, uma/ Se for bem feita, enfim, se for/ uma coisa muito positiva para a empresa, ela torna a empresa mais rígida. Acho que é um pouco mais eficiente, mas, da mesma forma como eu falei, ela acaba perdendo um pouco de de olhar para fora, acaba sendo muito fechada. Então, nesse aspecto é, é, eu acho que ela reduz um pouco, não é? As opções de de buscar coisas novas, aí tem esse mix que tem que ser feito tempo todo de oxigenados, trazer gente nova, ter às vezes uma consultoria, às vezes, funcionários novos, enfim, ter alguma coisa assim para se questionar mesmo, acho que nesse ponto é novas oportunidades, tem que ser vista de gente de fora, porque as mesmas pessoas estão muito difíceis ter uma, uma forma de manter a essa capacidade dinâmica. E::: com isso enxergar coisas novas, realmente é um grande desafio e, eu acho que ela mais reduz, não é quando é muito cristalizado, ela

mais reduz as opções do que cria oportunidade. Dentro daquilo que é competência delas é conhecido. Acho que ela, ela tem muitas oportunidades.

PAULO – As atividades inovadoras atividades anteriores, desempenham, um papel na inovação futura, fornecendo a uma empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Até que ponto isso é verdadeiro? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - Há, assim como eu falei, a gente desenvolve, não é tecnologia, enfim, processos internos e isso nos dá conhecimento, para desenvolver a automação, uma série de coisas que nós fizemos aqui, isso... É:::, até nos somos referência algumas coisas nesse sentido, mas a sempre no mesmo caminho, desenvolvimentos, sempre dentro desse mesmo caminho, não é um/ Eu entendo que não existe uma ruptura, aqui o que a gente desenvolve e tem bastante desenvolvimentos para serem feitos, estamos em fase de desenvolvimento, é sempre na mesma linha. Eu acho que essas inovações do passado, elas nos garantem assim, conhecimento que podem trazer vantagens para a gente, competitivas, porém. não são (deculpitivas?). E esse é o::: aquilo que a gente falou nas anteriores, talvez isso precisa de alguém pensando diferente para que, quebre esse esse caminho não é? Eu não acho que também são, são coisas distintas e vão depender muito aí da, da/ do contexto... Acho que a/ na parte de eu que foi desenvolvido, que segue a tecnologia, enfim que foi no passado e vai dar capacidade para a gente desenvolver coisas novas, elas tendem a ser na mesma direção, com pouca discussão, é menos do que esse fosse um/ uma coisa é nova, então eu não acho negativo, acho que é positivo, uma vez que já existe esse conhecimento, já existe essa tecnologia e pode ser aperfeiçoada, mas é sempre a mesma linha para ter alguma coisa que realmente rompa com isso, precisa ter um orgulho de vez em quando, alguns choques.

PAULO - Ok, eu só um segundo, a gente só.

PAULO - Agora a gente vai no segundo tá, eu chamo de aprendezido, ou (learn?), né? É, sabe ser que a prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante, junto com os erros no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos, de forma mais eficiente e desenvolver rotinas mais eficazes, bem como processos de reflexão, fornece orientação para aprender. E nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional, e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente, como, significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como o seu trabalho é feito. E compartilhar uma visão comum do propósito da direção da empresa. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa representada por sua alta cúpula, incentiva os processos de aprendizagem na perfeição? Bem como mecanismos para uma reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - Bom, eu acho que como eu falei um pouco antes, né? É aquela parte da cultura não escrita. É::: eu acho que vem de cima, se a alta cúpula não tem engajada aqui não é só uma questão de processo de aprendizado, mas é do caminho para ser feito e da cultura como um todo, ela não vai estar/ a organização como um todo não vai conseguir seguir, vai ser nunca um processo é::: não vou dizer nem perfeito, é visível, não é? É, é. É aqui, por exemplo, quando a gente faz alguma coisa, nós temos que estar lá, o todo, o corpo gerencial, tudo isso tem que estar vivendo aquilo, tem que tá, tem

que estar junto, porque o exemplo, infelizmente é meio vem de cima, não adianta como o pai você falar uma coisa e fazer outra, não é essa/ não estou dizendo que é uma grande empresa paternalista, nada disso. Se o se não vê o exemplo de cima, as pessoas percebem, o corpo não segue aquilo que a cabeça está fazendo, não é? Então, aqui todos os nossos processos, em todo o trabalho, desde cultura, enfim, aqui na nossa gestão para o processo e tudo mais, é o corpo é gerencial, tem primeiro é participando, executando para as pessoas entenderem que é sério e é por aí o caminho. Não adianta ser dividido isso, senão, não funciona.

PAULO - Você acredita que a alta cúpula incentiva esse comportamento por parte dos empregados?

OSVALDO - Sim, se.

PAULO - Possível, dê exemplos.

OSVALDO - Aqui praticamente, todas as questões de fabricação e mesmo administrativas começa por cima, começa a definições, vamos viver isso, mudar é de rumo, enfim, N coisas que nós fazemos aqui é a partir de cima, para que seja/ incentivamos as pessoas darem é opiniões, enfim, sugestões e tudo mais, participarem... mais uma vez, uma vez definido/ enfim, que veio a sugestão, veio a ideia, de onde veio, é alta cúpula que começa, né... Aí as pessoas se engajam. Por aqui, que vai desde a/ dessa/ Como eu falei aqui, gestão de processos, foi alta cúpula ali que começou, vamos colocar, vamos mudar o os nossos processos, vamos é/ E foi, foi incentivo. Foram muitas e muitas horas de conversa, de debates de workshoping e tudo mais com participação 100% de alta cúpula. Ali é, tinha que ficar mais tempo, estava todo mundo junto. Não era uma questão, façam aí que depois eu vejo como é que fica.

PAULO - O:: codificação do conhecimento. É um importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - É aqui a codificação do conhecimento. Eu não sei se é uma forma mais casta mesmo de passar isso, nós é aquilo. Eu não, não estou familiarizado com isso, mas o que eu imagino é que que alguma forma onde você deixa, além do o conhecimento não inscrito, é::: uma forma visível para que as pessoas consigam através de, sei lá, gestão à vista, é:: de::: Painéis Enfim, de informe, ter algumas formas de que você vai passando essa, esse, essas mensagens, essas ideias, até o conhecimento de uma outra forma que seja, é:: não só o::: não escrito é um. Eu acho que realmente é::/

PAULO - Na realidade é assim: A empresa incentiva as pessoas a refletirem sobre a rotina existente, processos existentes é::: é nesse aspecto.

OSVALDO - Sim, sim, não é o mas é aquela/ Eu entendo porque aqui uma das coisas que nós trabalhamos muito é com as técnicas de/ de solução de problemas, enfim, e também de de construção de processos com/ E as pessoas ali tem uma participação, então elas conseguem questionar as rotinas, conseguem olhar e falar: isso aqui é::

funciona ou por que que a gente, por que que eu tenho que fazer o porque não tem? Então, tem várias formas ali, desde um imaginar alguma coisa assim como fluxograma ou alguma coisa, as pessoas se fala: puxa, mas por que que é preciso fazer isso e tenho que entregar aquilo para tal pessoa, né? Então, quando se pensa um pouco em processo, ela começa a olhar, falar: Não, isso daqui não faz sentido, eu posso fazer de uma outra forma e o resultado pode ser o mesmo ou até melhor do que isso.

PAULO - Aprendizagem coletiva importante acontece quando indivíduos, expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vistas um dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experimental/ experiencial e do processo de codificação do conhecimento. Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - Esse é um papel da empresa, né? Eu acho que aqui no nosso, como eu falei um pouco atrás nessa parte de gestão de processo, a gente faz bastante isso. Há discussão ali, tem que nós chamamos aqui de mecanismos e as atividades das pessoas, eles discutem, né? Isso vem lá, que que, o que a gente imagina que tem que ser feito? As pessoas ali, sentindo no dia a dia aquilo que eles fazem mesmo e onde implica né, aonde é que a coisa acontece... Eles acabam dando opiniões dele, fala: Não, isso aqui poderia ser feito de outra forma... e isso é uma coisa que vai é melhorando, porque as pessoas tendem a::: ao começar a praticar e perceber aquilo que fazem. E aí a tendência que elas percebem qual as situações diferentes né, situações, enfim, começa a dar opiniões e fala: Não, eu acho que seria melhor de outra forma. Nós estamos aqui num, num meio de uma mudança, por exemplo, de layout de linha de montagem, eles chamaram de todos os os envolvidos, que trabalham diretamente ele/ eles deram um monte de sugestões, não é aquilo que a gente imaginava, muitas vezes que poderia ser dessa outra forma, sugeriram melhorias, enfim, sugeriram formas diferentes e nós estamos discutindo ainda não está definido, então estamos fazendo alguns testes até bater o martelo... em relação como é que vai ser essa mudança de linha de logística internas? Isso aqui, principalmente com participação das pessoas envolvidas, porque tem tanto uma parte de de bem-estar ali de. de/ qualidade do trabalho e resultado de melhoria, enfim, que pode ser não só em aumento de produtividade, mais de uma diminuição do esforço, com o mesmo resultado, já não é só essas essas/diálogos esse trabalho, que é feito constantemente, né, acho que é importante.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado, se possível, de exemplo?

OSVALDO - Olha aqui quando você fala, internacionalização seria o que? É contatos com empresas de fora?

PAULO - Exportação, importação, aham.

OSVALDO - Bom, eu acho que isso é fundamental, né? Eu acho que o pouco até vendo de tudo ali, quando a gente tem a essa/ a gente veio conversando da cultura e que se cristaliza e precisa ser sempre alguém de fora olhando, acho que esse papel de/ de internacionalização nós tivemos cooperação, nós temos um aqui dentro, uma das

empresas, é::: uma joint com uma empresa portuguesa e 50% nacional, 50% de Portugal. Isso nos ajuda bastante a enxergar, possibilidades diferentes formas como eles trabalham e até questionamentos nossos e deles, isso ajuda bastante. É o que também clientes nosso de fora do Brasil, fornecedores, nos trazem sempre informações de todos os tipos, desde de processos de/ de tecnologia, de concorrência, de matérias-primas, de produtos. Isso nos ajuda e sempre oxigena a::: empresa de uma forma geral, então eu acho eu com certeza essa internacionalização ela traz muito aprendizado.

PAULO - Se não tivesse?

OSVALDO -Tivesse muito, né/

PAULO - Desculpe, se não tivesse.

OSVALDO - É difícil saber, é difícil saber, é porque você não sabe o que não aconteceu. Sabe o que aconteceu. Eu considero uma questão positiva. Eu consigo olhar assim, alguns concorrentes nossos que aparentemente não tiver essa mesma é mesmo contato com a empresa de fora, eu vejo que de uma forma geral, eles têm algumas diferenças no meu, no meu ponto de vista, é lógico que é difícil avaliar concorrente à distância, mas eu acho que eles têm alguns aspectos negativos, né. Então eu acho que essa, essa, esse contato externo, esse, esse relacionamento com com gente de fora, de uma forma geral, num/ aqui na nossa, nossa visão é bastante positiva. Se, se eu acho que se não tivesse tido, eu acho que a gente estaria atrás em uma série, uma série de decisões, de posições... E aí vai de bens de/ É::: acho que até da cultura, eu acho que da parte de tecnologia, principalmente, decisões de produtos e decisões, até de alguns mercados que a gente não teria é::: tomado. Se foi a melhor é, é difícil dizer, é o que nós temos e estamos satisfeitos. Agora é difícil falar se não tivesse tido, estaria melhor.

PAULO - Eu vou voltar na daquilo que a gente falou anterior, só para complementar, estava na/ no DNA da empresa, fazer isto?

OSVALDO - A princípio não, lá atrás quando a gente, essa é uma, é uma questão um pouco de olhar um pouco a oportunidade e os cenários. Eu acho que essa questão da internacionalização, no Brasil ela, ela sempre foi um pouco culturalmente/ Eu acho que é::: Nossa, nossa geração, principalmente aí, viveu o momento de mercado fechado ou pouco acesso à tecnologia, né? Nós vivemos aí até a década de 90, praticamente só tendo a opção de de ter o acesso à tecnologia produzido no Brasil e era muito falha, vamos dizer dessa forma, quando a abertura decreto de 90 e, principalmente, 2000, se propiciou, ficou muito mais fácil ter trocas internacionais, isso nos ajudou bastante, porque saímos, saímos para para fora, fomos ter contato com a empresa de fora. É já na década de 90, a gente já tinha alguns contatos, fizemos os primeiros acordos com empresas de fora. É eu. Eu acho que isso foi uma grande virada para a empresa. Eu não sei, eu vou assim, da da, na minha opinião foi extremamente positivo. Nós temos acordo desde 93, com com empresas de fora: empresas italianas e depois foi pra Ásia, enfim. Nós temos aí essa essa histórico bastante/ Eu entendo da nossa forma positiva.

PAULO - É, será que vocês estarem no onde estão se não tivesse feito isto?

OSVALDO - Eu acho que não, eu acho que não. Acho que a gente estaria atrás, como eu falei, eu vejo concorrentes que não fizeram, eu acho que eles estão para trás, mas é

difícil dizer o que que é atrás e para a frente, eu estou satisfeito com a posição que nós temos, poderia ter até mais internacionalização. Eu vejo que as coisas é se desenvolvem mais rápido fora do que aqui.

PAULO - Então a gente vai entrar agora no terceiro conceito, que é um conceito de empreendedorismo. O sentido utilizado de gestão empreendedora dentro do contexto de capacidades dinâmicas vai além do sentido de fazer, analisar e otimizar. Trata-se de sentir, aprender, descobrir a próxima grande oportunidade e definir como abordá-la diante disso, pergunto, é:: aí vou dividir em 3 questões, capital humano gerencial, capital, social gerencial, e cognição gerencial. Então, primeiro, é o capital humano gerencial. Para poder olhar enxergar a próxima oportunidade tem a ver com a com essas 3 questões, então a primeira é a capital humano que é, refere-se a habilidades. Aprendidas, que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral. Da mesma forma, os de gerentes adquirem conhecimento, desenvolve especialização e aperfeiçoam suas habilidades em parte por meio de experiência anterior de trabalho, diante disso: Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

OSVALDO - Sim, sim, sim, nós normalmente em que nós procuramos pessoas com uma formação na, nas áreas, e mesmo as pessoas que não tenham, nós as incentivamos e às vezes até patrocinamos é:: que elas busquem essa, a essa educação formal, tanto com cursos universitários, cursos fora dessa desse círculo de aperfeiçoamento, de pós, enfim, isso é uma, uma, coisa normal aqui na empresa, né

PAULO - Ela busca profissionais com experiências diversas?

OSVALDO - Sim, sim, sim, sim, sim, aí cada área né nós pegamos gente de especializado, mas assim que com experiências diversas e normalmente isso é a praxe.

PAULO - Que eu quero dizer, com experiencias diversas, assim que experimentaram coisas diferentes mesmo.

OSVALDO - O que é que dá para para para entender, para o currículo que que ela e pessoas que trabalharam em empresas é de diferentes ramos, com mais ou menos linhas de produtos. Quando a gente fala, não sei, alguém de vendas que trabalhou com consumo, materiais de consumo, é:: produtos de beleza, como sei lá, vendas é industriais e aí tem uma bagagem diferentes e diversas que compoem várias experiências que nos ajudam a pensar de forma diferente, em agir diretrizes diferentes.

PAULO - Para a sua empresa, as habilidades aprendidas. do seu capital humano, gerencial e funcional são importantes, propiciam novas opções em novas aventuras?

OSVALDO - Sem dúvida, sem dúvida. Bom. Primeiro que a empresa é formada por pessoas e são elas que que fazem o trabalho e a história. Então é delas ali que a gente vai levar para frente, é::: a as novas atitudes, enfim, mas eu acho que é fundamental.

PAULO - Capital social gerencial. O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle, poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizade as sucessões aos clubes sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os

laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. (Adlino?) define entre capital social externo e capital social interno, que diríamos de laços fora e dentro de uma organização diante disto. Você acredita que essas relações sociais estabelecidas com todos os agentes são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa?

OSVALDO - Acho que sim, acho que é um pouco do que as pessoas são, muito que as pessoas são e, e fazem, enfim, aí entra todo esse, esse, essa bagagem, esse conjunto de coisas que elas participam, de assunto, das ações, coisas beneficentes, enfim, eu/ eles acabam sempre transferindo a mesma coisa que para o dentro. Então, gente tem aqui internamente é:: conjunto de ações beneficiante aqui, que o que as pessoas trazem essa experiência, essa vontade, não é porque as pessoas não dissociam aquilo que nós são fora do que são aqui dentro. E eles acabam/ A mesma coisa que eles têm fora eles lá e trazer para cá é a mesma coisa. O que tem aqueles era para fora e por isso, na fase de de seleção das pessoas, enfim, a gente acaba, bem ou mal, tentando achar pessoas que mais ou menos pensem, tem um atitudes que a gente presa aqui né, e isso acaba também ajudando a se adaptar melhor e ter trazer valores muito próximo com que a empresa tenha, né enesse aspecto, acaba vindo gente que de todos os tipos, todos os tipos, não de todas tipos, mas com laços externos, enfim, que acabam trazendo, influenciam aqui o nosso dia a dia.

PAULO - Vocês tem gente na associação de classe de vocês?

OSVALDO - Como assim, não entendi?

PAULO - Devo na associação de classe da empresa, a empresa está dentro de uma indústria, correto? Vocês tem alguém nessa associação? Exemplo, Anfavea, Abimaq essas coisas todas.

OSVALDO - Sim, sim, nós estamos participando muito aqui do/ Aqui nós temos Fiesp, Ciesp que são mais participativas, aqui nós fazemos parte da Ciesp, temos pessoas aqui no nosso corpo, pessoal de RH, pessoal de desenvolvimento, pessoal de engenharia, pessoal de produção, eles acabam participando de grupos ali, de comercio exterior também, dessas/ é também da da associação é que é o nosso mercado em si, de, de motos, ele tem pouca, é poucas associações. É relativamente pequeno, mas normalmente eu participo de é associações desse tipo quando aparecem, né, não só reuniões, mas aquilo que são próximas daquilo que são os valores da empresa, a gente trabalha, mas hoje em dia nós trabalhamos muito mais com Fiesp, com o Ciesp que estão acho que mais dentro daquilo que nós enxergamos, que estão afim do nosso dia a dia?

PAULO - A empresa incentiva, são relações sociais para todos, não só para os gerentes, mas principalmente para aqueles que possuem um certo grau de envolvimento com agentes externos e internos?

OSVALDO - Sim, sim, sim, é isso que eu falei aí tem nas diversas áreas desses/ dessas organizações eles têm encontros, tem grupos, não é que incentivam desde conhecimento sobre energia, a energia ser é renovável, RH, enfim, aí não é só o corpo gerencial, aquele as pessoas ou especialistas, normalmente os especialistas ou os as pessoas que

têm esse cargo aqui dentro, mas acabam indo participar desses grupos, né, de discussão, enfim, de aperfeiçoamento, dessas associações, né?

PAULO - Existem incentivos para transferência desse conhecimento para dentro da empresa, ou seja, alguém percebeu alguma coisa, a empresa tem mecanismo para transferir essa percepção para todos?

OSVALDO - Sim, vou dar um exemplo bem simples, aqui nós temos um trabalho até com Unicamp aqui, que é de Limeira, bem interessante, que veio exatamente disso, nosso gerente aqui nesse caso, foi o gerente, não é de, de manufatura, participando de um grupo desse, eles estavam ali fazendo algumas, é:: a universidade estava buscando parceiros na indústria para que trouxesse os alunos de TCC para desenvolver alguns temas e tal, e nós começamos ali, já tem uns 5, 6 anos a fazer esses/ trazer esses alunos para cá e dali para frente nós já temos ter desenvolvido os 10 projetos com eles e que acabou sendo da Unicamp que também estava também nesses grupos de discussão dentro do Ciesp, então é um pequeno exemplo, mas existem outros exemplos, todos aí que também acabam/ está trazendo coisas para/ E ela não sabe só para para manufatura, para outros campos internos também.

PAULO - Cognição gerencial. Refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que serve como base para a tomada de decisão (March e Simon e Cid March?) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, o gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. O sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente, as escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes e seus concorrentes, pelas projeções sobre a evolução da indústria e pela crença sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem uso dessa variedade para mapear ações estratégicas e explorar suas capacidades, mas os gerentes devem decidir quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disso, pergunto: você acredita que a empresa incentiva aos gerentes a questionarem suas concepções, com vistas a ampliarem a percepção do ambiente, e que isto pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas, se possível de exemplo.

OSVALDO - Incentivar, como até dei exemplo agora, a gente incentiva bastante, acho que isso é um papel da empresa, incentivar os gerentes nesse/ nessas escolhas. É como a gente já falou no passado, o próprio histórico da empresa acaba definindo quais são as linhas de decisão deles. Se isso facilita ou dificulta é difícil de dizer, eu acho que facilita mais do que dificulta, .mas é:: nesse caso que eu dei aqui da da Ciesp, ele trouxe, nós implementamos aqui, nós temos esses vários grupos aqui de trabalho em função disso, então isso facilitou bastante saber das dos limites que eles tinham de investimento, de, de possibilidade de abrir empresa, abrir empresa no sentido de trazer pessoas externas, essas coisas todas e me passar aquilo que nós temos aqui interna. E ele sabia qual que eram esses, esses, essas definições. E ela tomou a decisão, então isso, eu acho que o ponto facilita. É, então assim, eu acho que o mais facilitado, que dificulta, mas no passado sempre molda as pessoas, não é sempre me dá a ideia do que já aconteceu, e aí

acaba às vezes, talvez freando, e não sei se ideal palavras, até dificultar, mas às vezes é dar um freio na em algumas decisões, algumas coisas assim que poderiam ser mais rápidas ou mais imediata.

PAULO - Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta às novas oportunidades que o ambiente externo apresenta? Ou as concepções dificultam essas percepções? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - É difícil dizer mente aberta não é como a gente falou é, tem uma cultura cristalizada, é difícil se auto avaliar como a mente aberta. Eu acho que sim. Acho que a gente tem aqui uma postura, essa tal, aquilo que, não confronto com os nossos valores, com os nossos políticas, a gente procura absorver. Mais essa/ Essa visão de mente aberta tem uma algumas lentes aí, diferentes, não é? Quando a gente vai pensar em empresa como se fosse uma startup, nós seríamos arcaicos, não é? É, vai depender muito da geração da empresa, da, do, do mercado que ela está inserido e da forma como ela gerencia. Mas de uma forma geral, eu acredito que a gente está aberto, né? Está aberto algumas coisas, isso é uma coisa que nós discutimos muito aqui, porque algumas gerações que vem que te olham, talvez elas questionem essa postura, né, é:: um conceito um pouco difícil de definir, que é mente aberta? Mas na minha concepção, que na concepção da da maioria do (boarder), que eu acho que nós temos, estamos abertos a entender, buscar, a absorver conhecimento, oportunidades.

PAULO - Dentro do limite da cultura?

OSVALDO - É, eu acho que dentro::::/ eu acho que::: a palavra cultura é muito ampla, né? Eu acho que é muito em função dos valores, ética eu acho que daquilo que a gente realmente não abre mão, não é?

PAULO - As concepções da empresa, aquilo em que ela acredita, são um facilitador, um complicador ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - É aquilo que a gente falou há 1 minuto atrás, né? Ali é um, acho que é um, é um delimitador ali, para você falar: isso aqui eu vou, isso aqui realmente vou impactar a empresa, vai impactar as pessoas, impactar aquilo que a gente acredita mesmo... é:: meio ambiente, enfim, temos algumas coisas assim, de conceitos. É, eu acho que essa questão de, de ir, volta um pouquinho na questão da mente aberta, é bem ligado a essa questão, né? Acho que ela é o limita um pouco, porque vai bater junto com a cultura, vai bater junto com os valores da empresa, aquilo que não não extrapola isso, eu acho que sim. Acho que aí é é uma coisa que não limita, mas é difícil dizer.

PAULO - E a gente vai para o quarto conceito que é ambidestria, ambidestria na realidade é a capacidade de usar as 2 mãos ao mesmo tempo, ou seja, a empresa, ao mesmo tempo que ela tem que melhorar seus projetos internos, ela tem que estar o tempo todo monitorando o ambiente e vendo o que os outros estão fazendo e o que está vindo de oportunidade. Então esse é o conceito de ambidestria. E dentro do conceito de ambidestria, você trabalha com 2 questões, a empresa explora ao máximo as suas rotinas internas como fonte de obter os recursos e a rentabilidade de curto prazo no dia a dia, que é o conceito de (exploration). Ao mesmo tempo, as empresas têm que explorar o ambiente externo em busca de oportunidades, novos negócios, novos mercados, essas coisas todas. E essas duas atividades, às vezes elas, elas são conflitantes, porque uma

gera recurso e a outra gera gasto e às vezes não vai dar certo. Mas se sabe hoje que elas são, é importantes para que a empresa possa sobreviver no futuro. Então a gente vai trabalhar um pouco essa questão de Exploration exportation e o conceito de ambidestria. Então, projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades altamente diferenciadas e fracamente integradas unidades exploradoras, exploration, são pequenas e descentralizadas com culturas e processos soltos, enquanto unidades de exploração explorations são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias são bem suscetíveis/ sucedidas para processos de inovação é:: criando frequentemente pequenas vitórias e pequenas perdas. As formas são organizadas/ organizacionais, ambidestras e isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades, onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais diante disto, pergunto: Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração e exploratórias? Eu eu incentivo, buscar processos internos altamente é produtivos e ao mesmo tempo incentivo áreas da empresa a buscar novos negócios, novas oportunidades, novos mercados.

OSVALDO - Olha na parte de organização, essas coisas, é o que a gente vem trabalhando e busca bastante. A outra é a pesquisa e desenvolvimento pura, não é? Esse é uma coisa mais difícil, um pouco uma bem mais cara, bem mais complexa, não é? A gente, na medida do possível, tenta fazer. É, temos bastante, muitos vários projetos que a gente sabe que a chance de eles não funcionarem e de não não mandar, enfim, não ser me finalizado por uma questão aí de vários fatores pode ser até de tecnologia disponível, de custo dessa tecnologia, de mão de obra.. N coisas, a gente sabe que talvez seja um projeto que a gente vai ter que inventar por algum tempo para depois, daqui algum tempo voltar. Isso já aconteceu no passado e a gente, depois de uns anos, viu que era possível. Então acho que ou aquilo que é mais fácil, é a primeira parte de deixar a empresa organizada, bem gerenciada para que a gente consiga desenvolver mais e ter mais, acho que é até mais facilidade para fazer a parte de pesquisa, desenvolvimento que é Exportation, né? Mas incentivar, poderia ser muito mais incentivado, principalmente a parte de exportatio, hoje a gente não consegue fazer tanto isso, porque tem um fator aí até de agentes, de especialistas, de buscar ter gente assim, pesquisador, algumas coisas assim, nós temos a na medida do possível alguns/ vários projetos, mas poderia ser maior. A gente incentiva, mas talvez poderia incentivar mais.

PAULO - Existem unidades ambidestras na empresa?

OSVALDO - Existe a parte principalmente de engenharia. Ela trabalha bem, isso e o marketing também. Às vezes eu acho que isso são, são dois processos aqui, na verdade, nós chamamos de soluções e aí é um braço de vender que nós trabalhamos nessas nessas frentes.

PAULO - Elas são diferenciadas, separadas ou integradas?

OSVALDO - São integradas.

PAULO - Dá conflito.

OSVALDO - Dá conflito o conflito é porque exatamente isso porque, no fundo, no fundo, acabam sendo as mesmas pessoas que fazem os 2, não é? É um:: enquanto uma está gerando o prato para dentro da de uma coisa que ela já conhece, que é o processo

normal dela. Ela tem que ir a outro prato por uma coisa nova. Isso dá, às vezes, conflitos de entrega, conflitos já ter de/.Entre pessoas de de não enxergar a magnitude ou no de enxergar o nível de investimento e até o tempo da, da, das entregas, não é isso acaba, né, dando conflitos. Eu acho que isso eu ia até ter o conflito de o quanto a entrega é, é uma coisa tangível, alguma coisa que são só pesquisa e desenvolvimento mesmo. São esses pontos que acabam dando esses conflito.

PAULO - Com relação aos gerentes seniors. Eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo. Incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - Olha. Gerente seniors de melhor assim, acho que, que as pessoas aqui têm já essa essa experiências, tempo de casa e, principalmente, o (calo), não é? Acho que isso vai muito do aquilo que já presenciou, já vivenciou e acaba sentindo essas mudanças. E também uma coisa é estar olhando para fora, uma coisa que a gente inentiva é que essas pessoas, que eu falei antes, a olhar para fora, tentar olhar se a concorrência, se o mundo, se o cliente, enfim, se os consumidores estão querendo coisas novas. É colocando nas redes sociais, indo às lojas, participando de evento para para saber se, se aquilo que nós fazemos ainda é correto, e se existe algumas coisas diferentes. Nessa leitura, em alguns momentos podem ser mais rápidas. Existe às vezes uma leitura até um pouco distorcida, mas isso é um/ uma coisa que a gente tenta discutir depois validar, né, criando alguns modelos e tenta validar se aquelas premissas que foram enxergadas e vistas realmente eles, elas são aquelas, não é porque uma coisa é, é tentar enxergar, mas vê se não tem um hã, lente diferente, uma miopia e enxerga errado, essa é dificuldade.

PAULO - Os gerentes são capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças, ser capazes de aprendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios, se possível de exemplos.

OSVALDO -É um pouco do que eu falava na anterior, né, eles de uma forma geral, sim. Uma forma geral, eles captam isso e eu acho que as grandes mudanças são aquelas pequenas intervenções no processo de achar que isso vai acontecer de uma forma assim grande, acaba não acontecendo. Então, toda vez que a gente é, incentiva as pessoas a principalmente aí ir para o mercado e fazer visitas a clientes e conversar, enfim, com clientes, consumidores. A gente acabou vendo que as as percepções e principalmente os detalhes, é o que pegam. Esses detalhes são coisas minuciosas, que a gente tem que entrar no processo mudar, talvez um comportamento, mudar uma rotina. Isso faz diferença, né? Eu acho que nesse ponto é por eles conhecerem a maioria da do processo, enfim, a aquilo que pega eles acabam interferindo. Eu acho que é o tanto de uma coisa bem tangível como uma coisa intangível, não é? O comportamento das pessoas aqui, dentro do processo que mesmo fazendo as coisas certas, talvez o comportamento não seja o adequado, e isso com pequenas mudanças dá para ver resultados positivos.

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções que proporcione situação da ambidestria, ou seja, a gerência sendo incentiva o cara a melhorar o processo internamente, de um lado e incentiva o cara do outro lado olhar o que o mundo está oferecendo de ameaças e oportunidades.

OSVALDO - Eu acho que esse é o papel do gerente, não é? Eu acho que esse é o papel do gerente se desenvolver a equipe, te dizer que eles fazem isso, o tempo todo, eu acho que não, mas eu acho que esse é o papel dele. Precisa, acho que fazer cada vez mais. Mas eu acho que ainda tem muitas coisas para melhorar, não é? Eu, eu, mas eu acho que é o papel do do, do gerente, incentivar a equipe, mesmo a olhar para para dentro, para, para resolver os problemas e melhorar a produtividade, mas da mesma forma, olhar para fora, para ver o que que temos de oportunidades, o que que a gente pode melhorar, o que que a gente pode desenvolver de coisas novas?

PAULO - Na sua percepção, existe uma intenção estratégica convincente que justifica a importância de atividades exploratórias e exploradoras?

OSVALDO - Olha, uma intenção estratégica sim, eu não sei se é convincente. É:: uma / esse ano aqui está no nosso planejamento, que já há um tempo já vem, agente vem trabalhando nisso, nosso planejamento estratégico de que as pessoas não aqui o nosso traduzimos isso em olhar para fora, não é, que faça, eu não sei, essa é uma /um trabalho que demanda bastante tempo, principalmente as pessoas/ é uma questão cultural. Porque as pessoas tendem a olhar mais para dentro, porque é mais fácil, mais conhecido, olhar pra fora dá sempre mais trabalho, tem desafios, tem que isso com mais disposição. Então isso eu acho que talvez não seja tão convincente. Mas isso acho que é uma questão de tempo/

PAULO - O que vocês... A que você atribui essa dificuldade?

OSVALDO - N fatores, eu acho que uma parte é um pouco de comodidade, né? Eu acho que olhar para um para aquilo que eu faço e o minha rotina é muito mais fácil do que olhar uma coisa nova. Eu acho que também tem, desde a da da questão de reconhecimento desde a parte de de poder ter tempo de se desenvolver, tem N fatores que aí é possível, até remuneração, enfim, tem empresas que fazem bastante esses trabalhos disso. A nosa experiência quando isso aconteceu as pessoas acabam perdendo o foco naquilo que elas faziam antes então encontrar essa dinâmica de não perder o foco aqui dentro e olhar pra fora, é esse o desafio.

PAULO - Na sua percepção, existe uma articulação de uma visão e valores comuns que forneçam uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

OSVALDO - Acho que isso vem da da própria cultura, não é? Acho que essa articulação vai vir da dessa, desse histórico, da, do ambiente de trabalho, que seja propício da cultura que a gente coloque aqui, que vai dar para as pessoas esse balanceamento, não é para que ela consiga falar: Bom, eu, eu estou aqui, eu sei que eu posso, eu sei o que eu tenho que fazer e vou entregar. Eu acho que é esse conjunto de ambiente, de cultura de/ que faz com que as pessoas aqui consigam ter esses esse, esse balanceamento entre uma coisa e outra, não é? Eu acho que é te dizer que isso acontece 100%. Eu acho que não, acho que essa articulação é uma coisa difícil como a gente falar um pouquinho anterior, mas o que propicia isso é exatamente essa cultura, o ambiente de trabalho que existe.

PAULO - Uma equipe sênior que execute explicitamente a estratégias exploradora e exploratória. Existe isto?

OSVALDO - Eu acho que como eu falei, isso aí tá mais no nosso caso aqui, voltado para a área de de soluções que o nosso processo aqui, que é o que desenvolvimento e de pesquisa de mercado e uma parte de pesquisa de mercado, onde a gente usa. Que é que executa explicitamente a estratégia é assim, eu acho que tem muito a melhorar, não é? Acho que tem muito ainda para crescer, enfim, para desenvolver para:: ganhar corpo, acho que existe mais ainda, é bem pouco.

PAULO - Uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do do desse alinhamento separado. Ou seja, ela tolera os erros, tenta acertar as dificuldades, o as brigas existentes.

OSVALDO - Isso é. Isso é o papel do gerente, né? Acho que esse é o proprio deles mesmo, de de conseguir é, abre a torneira e fecha a torneira né? Acho que essa essa questão de é:: eu, eu, eu entendo o erro aqui, mas eu eu vi que eu percebo que o erro não foi uma coisa intencional, uma coisa que assim foi uma. Uma tentativa, não é como essas coisas todas andam pela parte exploratória do desconhecido, falar que as pessoas não vão errar ou não ter chance de errar é uma, uma insanidade, então, quando se busca uma coisa nova, é explícito que vai ter erro, é através do erro que vai se aprender. Eu acho que é muito mais fácil aprender com o erro doque encontrar os acertos. Então, se não tolerar o erro, não vai conseguir nunca evoluir, né?

PAULO - Capacidade absorptiva. Capacidade de absorção refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro de subunidades. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas, dimensões. A capacidade da empresa de adquirir conhecimento relevante para um novo paradigma tecnológico e a capacidade da empresa de integrar conhecimento externo as capacidades existentes. Diante disso, não sei se você percebe, mas as coisas se interligam quando eu fiz aquela questão lá atrás do capital social, capital gerencial, de social, gerencial, cognição gerencial. Elas interligam com isso, se ela capacidade de articulação, a de absorver, de articular o conhecimento, essas coisas todas. Então, diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa favorece a aquisição, quer dizer, a atividade de identificação e início de aquisição de conhecimento, que é fundamental para a adoção de novas práticas de gestão ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização?

OSVALDO - Olha, aqui que eu vejo de crise que a empresa favorece aquisição, eu sim. Eu acredito que a gente favorece muito a aquisição desse conhecimento aqui, exemplo simples de contatos com fornecedores e visitas em fornecedores em buscar não só o nosso melhoria de processo, como de fornecedores e tentar trazer essa absorção é uma coisa que é, às vezes é muito lenta, porque são tentativas e erros. Isso a repetibilidade desses processos nem sempre acontece na mesma. Da mesma forma, aquilo que deu certo no passado, às vezes por n fatores acabam desestabilizando e para isso precisa de muita/ como eu diria é, é maturidade para enxergar essa essas mudanças, não é aquilo que eu aconteceu e, principalmente, é muita organização para para descrever o processo, para, para perceber aquilo que está sendo feito, para poder no futuro, se houver alguma mudança, até a comparação de vida entre uma situação e outra. Olha só, acho que a gente favorece bastante essa aquisição, né? Eu também reconheço que, que como eu falo aqui é identificar e adquirir esse conhecimento estado pela organização. Eu acho

que também isso é importante, porque muitas muitas tecnologias, muitas facilidades, estão aí no mercado. Talvez às vezes nem sempre voltadas para para o nosso produto em si, mas que a gente pode é utilizar de coisas que são feitas para outros mercados, onde a gente consegue. É:: traduzir ou adaptar para a gente essa identificação e conhecimento para forma, eu acho que também é extremamente importante, não é? Então a gente aqui tem ambos, não é? Não sei se ela essa ideia, mas/

PAULO - A empresa incentiva, por exemplo, por exemplo, um comprador visitando um fornecedor de olhar o que ele o outro está fazendo. De de de olhar, o que que o outro tem de melhor que eu tenho? É, é nesse aspecto que foi feita a pergunta.

OSVALDO - Sim, sim. Essa é uma coisa assim que a gente tem, nós temos aí como eu falei, área de engenharia, essas coisas tem que estar no fornecedor, tem que estar olhando não só/ aí é um pouco de espionagem também industrial, é olhar o que o nosso concorrente está muitas vezes os fornecedores () entender o que o nosso concorrente está fazendo é tentar buscar essas informações e comparar com aquilo que a gente tem. Isso é fundamental.

PAULO - Qual a velocidade, a intensidade e a direção dos esforços que a organização emprega para que esse conhecimento sejam adquiridos? Se possível, dê exemplos.

OSVALDO - Isso acaba andando um pouco com alguns problemas, não é? Quando a gente tem algumas coisas planejadas para o desenvolvimento, ele tem uma velocidade, tipo assim, um pouco mais lento, porque é uma coisa desconhecida, quando é quando ela começa a ter alguns daquilo que a gente conhece, começa a dar problema, velocidade tem que ser máxima, porque conhecer para corrigir os erros, andar, retornar ao ao processo mais rápido possível. Então isso eu acho que vai muito do, do que do, do quando as coisas é esse desenvolvimento está acontecendo.

PAULO - É, você acredita é que a organização emprega esforços para assimilar, assimilar conhecimento, articular, processar, é e visando que isso se transforme em rotinas existentes, ou seja, eu olhei que o outro está fazendo e eu consegui com aquilo modificar rotinas existentes ou mesmo implementar rotinas internas novas, por exemplo.

OSVALDO - Sim, sim, isso a gente até conversou. Acho que olhar para fora, trazer aqui mudar aquela/ aquele exemplo que eu dei de olhar os detalhes, vendo o que que é possível fazer de mudanças nos nossos processos em nossas atividades aqui sempre, né? Isso eu acho que é uma coisa é fundamental para melhorar.

PAULO - E você, acredita que a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenha um papel importante nesse processo?

OSVALDO - Sim. É, é porque são aqueles que são feitos/ser feita pelas pessoas, elas têm que/ que as pessoas têm que, que que fazer isso não é? Acho que é se esse, se esse, se essas mudanças são positivas ou não, a gente vai ver com o tempo. Não dá para para fazer mudanças achando que 100% delas vão dar certo, mas que tem que ser feita pelas pessoas, com certeza.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para transformar atividades existentes e transformar esse conhecimento em rotinas organizacionais?

OSVALDO - Sim, sim, não que a gente falou agora mesmo, não é olhar aquilo e veio ver qual que é o chance de ser coisas melhores.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para explorar atividades de novos conhecimentos e, por meio deles, desenvolva, expanda rotinas processos e conhecimentos pré-existentes e que, por sua vez, permitem a criação de novas capacidades e novas operações.

OSVALDO - Sim, não mais ou menos da mesma coisa da anterior, não é? Eu acho que a gente incentiva até essas trocas de/ com grupos de associações, com fornecedores, com com visitas fora, essas coisas toda a gente acaba tendo sempre esse essa oportunidade de melhoria.

PAULO - Você tem algum exemplo de algum produto ou rotina modificada em função disto?

OSVALDO - Recentemente é::: bom aqui nós trouxemos muitas coisas de fora, é:: de parceiros externos, de tecnologia, de sistemas de pintura, por exemplo, que a gente fez é trouxemos bastante exemplo de consultores, essas que nós contratamos para a partir de qualidade e ideias, de que são feitas talvez na indústria automobilística, essas coisas todas de processo, isso acaba tendo, de produto que também é:: o observando o concorrente, observando mesmo a produção de concorrentes que a gente visita, a gente trabalha/ olhar lá, o que que são feitos algumas é:: rotinas, enfim, pequenas mudanças em em layout de produto, isso, a gente acaba tendo, não é difícil, é é são vários exemplos.

PAULO - E é por último, tem o conceito de exploration e exportation, não é? A gente vai entrar um pouquinho mais nele. Então, atividades exploradoras ou Exploration, são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui. Desenvolvidas anteriormente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas no sentido de sua reformulação. Enquanto que essas atividades exploratórias são atividades de aprendizagem que levam a adição de novos recursos. Provavelmente na procura de novas competências, o mesmo autor afirma/ afirma que as atividades de exploração são buscas de retorno de curto prazo dentro de limites de tempo definido com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizado incrementais. Enquanto que as atividades exploratórias são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais e, portanto, suportando a viabilidade futura, uma vez que constrói novas competências. Diante disso, pergunto: Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa?

OSVALDO - Bom, incluindo áreas que atualmente não está ativa, esse é um conceito bem amplo. Nós temos aqui alguns desenvolvimentos de de adaptações de/ outras tecnologias para o nosso, para o nosso dia a dia. Essas são/ nós já investimos bastante em algumas tecnologias que a gente sabe que ainda está um pouco distante do nosso dia a dia. Isso tem, é uma parte, enfim, de de outra, de outros mercados, de outras

aplicações que a gente está tentando desenvolver de uma forma para nossa. Então é isso existe, talvez são poucos os projetos não são muitos. Mas é uma coisa muito / Entendemos que a médio, longo prazo. A gente está investigando, está fazendo pesquisa, está desenvolvendo, tem investido nisso porque a gente sabe que em algum momento isso deve virar uma realidade. Poderia ser maior esses investimentos poderia ser vários outros, mas são. São algumas coisas que a gente vai andando um pouco com aquilo que a gente acredita e com o nosso orçamento.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios?

OSVALDO - Sim, a gente sempre pensa nisso, a partir do momento que você ganha algumas alguns conhecimentos, habilidades quais são outros mercados a serem explorados? É certo que, que assim é sempre uma dificuldade penetrar em outros mercados, um conhecimentos do do ambiente de outros mercados. Conhecimento de quando eu digo é mudar um pouco o ramo, né? Então se desenvolve uma tecnologia que pode ser aplicada em um outro, um outro segmento de mercado fora do nosso. É, nós buscamos, mas sempre existe: Como é que faz isso, virar alguma coisa tangível, algum faturamento, algum resultado positivo? É, são sempre essas perguntas que a gente faz, muitas vezes a gente chega no produto, mas o produto não é o, não é o todo, né, mas a gente sempre que está desenvolvendo alguma, sempre não, quando a gente desenvolve uma tecnologia, pensar aonde isso pode ser aplicado também fora do nosso contexto, fora do nosso mercado, a gente busca isso.

PAULO - Na sua visão, a disposição da empresa em canibalizar, ou seja, reduzir o valor de seus investimentos em suas rotinas e ativas, existentes em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes.

OSVALDO - Olha. É uma pergunta difícil, que você nunca me fez, mas eu acho que não, acho que nesse momento eu acho que a gente precisa balancear os dois. Não é falar que vou diminuir, vamos diminuir um, pra incentivar ao outro. Eu acho que não. Acho que a gente deveria manter ali o que a gente consegue melhorar as nossas rotinas e investindo aos poucos, acho que é um equilíbrio aí que nós temos que fazer, não é uma diminuição de / ou canibalização de um em detrimento do outro.

PAULO - Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo.

OSVALDO - Olha, isso é um pouco que a gente abordou e nas outras questões anteriores, não é? É, eu entendo que sim, agora o quanto isso/ A leitura da do time, a leitura do de uma forma geral é a mesma. Eu acho um pouco (riso) da minha parte, dizer que eu tenho razão, eu. Eu, na minha opinião, acho que sim, mas eu sei que se eu sei sempre que as pessoas não, não declaram tudo isso que pensam de uma forma clara. Eu imagino que existe um ambiente para isso, mas essa é difícil estar em cima e num certo nível, sei lá, gerencial e falar que todo mundo abaixo tem é Liberdade para 100%, para para colocar isso. Às vezes as pessoas não tenham interesse ou não sentem seguras, de uma forma geral, a gente procura manter, deixar tudo muito claro aqui é muito, é

transparente e que as pessoas é::: participe, agora dizer que 100% disso é verdade, é um pouco difícil.

PAULO - Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

OSVALDO - Sim, sim, a gente tem bastante, não é? Acho que é a peça fase de desenvolvimento, é muito mais fácil o fracasso do que o sucesso. Acho que qualquer sucesso ele é, ele tem muito mais fracassos, tentativas de fracassos do que de sucesso.

PAULO - Na sua opinião, a empresa busca parcerias externas?

OSVALDO - Sim, sim, sim, sempre que possível, sempre que a gente encontra alguma coisa que/ alguma parceria, tanto com fornecedores quanto até concorrentes que a gente enxerga que, que podem construir pontes mais próximas daquilo que a gente busca sempre, a gente está aberto.

PAULO - Tem exemplos de melhorias que vocês conseguiram com essas parcerias?

OSVALDO - Tá, temos aqui com fornecedores, nós desenvolvemos aqui a partir de de softwares, vários softwares em função disso, até na parte de RH com treinamentos, colocar em em melhorias de recrutamento para/ nem vou falar na parte industrial que essa mais simples em processo de montagem, de injeção de várias processos, nossos internos também na parte de marketing.

PAULO - Em que intensidade a empresa exerce essas atividades de identificação, detecção e avaliação de ameaças, oportunidades.

OSVALDO - É, essa é uma a gente procura aqui se manter atento a nisso, não é? Nós temos aqui algumas dos nossos encontros gerenciais. Por exemplo, acontece semanalmente, a gente discute isso se isso está sendo efetivo, não é um pouco difícil, não é? Nós temos aqui no aguardo os relatórios e pesquisas de de mercado onde a gente vê números de concorrente, números de mercado para tentar entender o que ameaça a oportunidade. É algumas a gente consegue identificar com uma certa rapidez e outras só depois que ela acontece, então, eu acho que é essa identificação acontece, né mas num não sei te dizer assim, com precisão ou tempo com a velocidade, a gente tenta fazer todos os dias, vamos dizer dessa forma.

PAULO - É... Mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades.

OSVALDO - Bom, nós estamos em uma organização em relação a orçamentos, não é? Olha que nós definimos nosso orçamento, e depois eles são revisados trimestralmente e muito disso dentro desse orçamento a gente vê não quando é alguma coisa que extrapole essas verbas já definidas e que se identifique que é uma oportunidade ou uma ameaça. Enfim, desde, um problema é já eminente, é um problema já acontecido. Esse são definidos, isso é uma questão de caso a caso, não é? Existe uma coisa, uma política que define, eu acho que isso aconteceu ou se merece uma situação de investimento de/ discutido, se não tiver no orçamento, uma coisa meio prevista é discutível num/ na situação.

PAULO - Reconfiguração, renovação contínua de ativos, tangíveis e intangíveis.

OSVALDO - Essa parte, ela, ela demanda uma parte grande de pesquisa de desenvolvimento e depois ela entra numa certa, numa dizer uma rotina, mas dentro de um cronograma de, de renovação. Quando a gente pensa que eu vejo muita coisa em termos de produto, então, aí existe toda uma questão de pesquisa, identificar quais são os produtos novos e mais, pois existem os trabalhos de desenvolvimento em si, não é? E aí estão no cronograma de investimentos e desenvolvimento. Quando a gente vai pensar em ações de mercado, ações que são coisas mais rápidas, isso também acaba se identificando e de um de um prazo menor acho que a execução também acontece. Os intangíveis são um pouco mais difíceis de imaginar, né, porque... Esse aí eu imagino alguma coisa em relação a mudanças no ou no comportamento, algumas rotinas aqui que a gente faz, isso aí tem que ser imediato, né? Quer dizer, a detecção e a e a implementação. Mas ali para para que se consiga efetivamente essas mudanças, essa renovação acaba sendo por conta do tempo, porque aí vai desde aquilo que a gente falou em várias, várias perguntas anteriores, vai, vai ter que entrar na rotina, vai ter que entrar na cabeça das pessoas, vai ter que entrar na no nos mesmo assim, naqueles valores que eles entendem que precisam ser mudados, acabam alguns acontecendo mais rápido, outros um pouco mais lento.

PAULO - Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias.

OSVALDO - Eu acho que mais exploradora. As exploratórias, elas demandam um/ uma energia e um investimento muito maior, ela sendo menor para até pelo ramo que a gente está da indústria, acho que menos as exploratórias. Acho que ainda é mais as exploradoras mesmo onde a gente procura sempre manter as as rotinas e ser o mais produtivo possível. A não que a outra não exista, outra existe, até que quando eu olho assim dentro do mercado, eu olho os meus pares, eu acho que até que a gente faz bastante, mas poderia ser maior.

PAULO - Isso aí. Então, Osvaldo, esse trabalho que eu estou fazendo, o que que eu acredito, não é? Eu acredito que a empresas que fazem essas coisas de ligar as pontas no ambiente externo pela importação e exportação, elas ficam mais atentas, elas aprendem mais do que as que ficam no mercado interno. E isto venho encontrando é:: nas falas dos outros que eu estou entrevistado também entendi, é::: empresas são é:: duas é que foram grandes que eu entrevistei, uma foi a maior farmacêutica brasileira que cresceu nos últimos anos, mas ela escolheu um caminho, e esse caminho também está no DNA deles, que era por aquisição, eles não faz ai/ nós não queremos desenvolver marca própria e nós vamos comprar... Que empresa que tem? Em contrapartida eu entrevistei de que uma empresa acho que é o maior brasileira de implementos também, esses caras estão crescendo, estão em 20 países, mas basicamente, com recurso próprio e somente com o negócio próprio, nada de terceiros, não temos interesse. Mas você vê uma capacidade desses caras de desenvolver produto e conseguir licenciamento da farmacêutica d

está procurando levantar. Eu acredito que a gente pode ajudar empresas que queiram se aventurar nesse mercado de importação exportação. E vão ter que olhar, estar atento que o outro faz, isso pode ajudar internamente, vai ter que aprender normas, leis, regulamentações desse tipo de coisa, para poder exportar e importar também. Então é isso que esse trabalho visa a contribuir. Então é, então está sendo muito bom ouvir algumas pessoas. Nossa a riqueza é muito grande.

OSVALDO - Não é, com certeza, com certeza é. Tem algumas peculiaridades de uma. Acho que de um negócio, de um segmento e para o outro. Mas eu acho que essa questão de olhar para fora é fundamental.

PAULO - Né? Mas é a grande parte fala que tem e a gente vê na fala, mas a velocidade com que fazem isto ainda é/

OSVALDO - É, eu acho que isso é uma coisa distinta essa. Acho que é uma coisa distinta/

PAULO - É interessante em capacidades dinâmicas. Há normalmente os autores, eram todos americanos 90% americanos em 2004, 2005 começou a surgir chinês.

OSVALDO - Entendi.

PAULO - Aí você começa a entender como que esses caras construíram isso tudo em 40 anos.

OSVALDO - Sim.

PAULO - Aí você tem lá um dos trabalhos que surgiu foi o trabalho com o cara, fez um estudo de casa na (AWE?) começou com uma empresa formando uma jointventure com uma outra de fora.

OSVALDO - Sim.

PAULO - E copiando, é sistema de PABX hoje está disputando o 5G, Mercado de 5 G.

OSVALDO - Eles têm/ a China nesses, não é de 86, pra cá... Eles explodiram de crescer. Enfim, basicamente, o nosso segmento praticamente na década de 90, eles não representavam nada e aí, as empresas Americanas, as empresas europeias, foram para lá em função de mão de obra e começaram a

PAULO - Ensinar.

OSVALDO - levar tecnologia, levar ao conhecimento. E os chineses foi muito rápido e aprender. Ele também tem um ambiente interno muito é voltado, não é para esse tipo de coisa de incentivos.

PAULO - Que é esse, talvez teria que ser o caminho do Brasil. O Brasil tem/ Então, é nesse aspecto também ao governo do PT, errou em escolher alguns gigantes em mundiais não é escolher investir em gigantes, vão formar gigantes por posição de mercado, não devia incentivar o surgimento de empresas que trouxessem novas percepções de produtos, mercados, conhecimento no caminho que a China fez. Então é, é nesse aspecto que esse trabalho tende a contribuir. Então eu só tenho. Eu só tenho que agradecer, eu vou transcrever, depois de pronto, o trabalho defendido... depois eu te mando uma cópia para você. Espero que não seja tão enfadonho para ler. Eu só tenho que agradecer. Um grande abraço pra você! Tchou, tchau. Vamos tomar um café.

Entrevistado: Oswaldo

Duração: 01:38:41

Anexo 5 – Fala Empresa Máquinas Agrícolas

PAULO - Ok, é primeiro bom, se você quiser fique à vontade não é? Fale quem é você, é a empresa se quiser ou não, fique à vontade para sua apresentação.

Máquinas Agrícolas - Eu sou o sou diretor de pesquisa e desenvolvimento das máquinas agrícolas, do interior de São Paulo

PAULO - Ok, então eu vou começar a pergunta, e a gente vai trabalhar com alguns conceitos de capacidade dinâmica, que eu falei para você que é da forma como eu estruturei esta tese do doutorado nenhum/ vi em nenhum, nem brasileiro, nem estrangeiro, da forma que nós construímos trabalhando com essas 5 Vertentes. Todos os trabalhos, esse trabalho, uma ou uma é/ e nada de coisas em conjunto. Então, é por isso que eu escolhi fazer esse trabalho de uma forma qualitativa e não quantitativa. A ideia é daqui para frente trabalhos mais quantitativos que a gente vai buscar, a gente vai buscar a confirmação daquilo que as pessoas estão falando. Então, o primeiro é:: vértice do nosso trabalho, é aquilo que os autores chamam de pet dependentes e ou dependência do caminho. O que é isso? É, eu vou definir e aí dá uma contextualização e contextualização fica em todas as perguntas. É o que que ele diz? A definição de dependência: Que como escolhas sobre domínios de competência, são influenciadas por escolhas passadas, em qualquer ponto no tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não apenas define quais as escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será futuro. Assim, como as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo quase irreversíveis, com certos domínios de competência. Diante disso, pergunto: Então é esse conceito de dependência? Acho que, é claro, fica claro para as empresas e, claro, para as pessoas também. A gente vai ser o que é em função das escolhas que a gente fez no passado. E essas escolhas nos limites em termos de que, às vezes de tecnologia, de processo e tudo mais. Diante disso, a gente pergunta, na sua opinião. Você acredita na história da empresa, representada pelas que escolhas e decisões ao longo tempo influenciam onde ela está hoje e o seu futuro, formando o seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como o seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis, se possível de exemplo.

Máquinas Agrícolas - Ó meu entendimento é que sim. Certo, é:: Sem ter essa conceituação de capacidade dinâmica... mas por que eu digo que sim? Está contextualizado onde eu trabalho?

Talvez a gente tenha outro nome, para esse conjunto de conjunto de capacidades, talvez a gente chama de:: Talvez de::/

PAULO - De competência?

Máquinas Agrícolas - A gente chama aqui um pouco mais forte que isso, a gente chama de valores, sabe? A empresa tem alicerce, certo? Históricos, né? Uma empresa familiar, então quem tem alicerces, valores, talvez competências, habilidades... Todas da família fundadora que tem direcionado o caminho ou o jeito como a empresa age nos::/ todos os anos, certo? Então é isso, tem norteado o caminho. Não sei se é exatamente essas competências que você está se referindo, mas posso dar um exemplo. É::: A empresa onde eu trabalho, ela não trabalha com alavancagem financeira. Porque ela não trabalha? Porque é um trabalho que, historicamente, o fundador e a família do fundador, tiveram maus momentos do passado, quando houve

um endividamento. E aí, família falava: Nunca mais nós vamos fazer isso. Então, embora hoje a gestão seja: uma gestão profissional, qualquer profissional gestor que vier com uma proposta de crescimento alavancado em financiamento, vai ser recusado. Isso são escolhas do passado, momentos do passado que estão definindo o presente e definem o futuro.

PAULO - Isso em tecnologia também né?

Máquinas Agrícolas - Em tecnologia, é um dos nossos valores tá, lá escrito isso... É a inovação, a capacidade de inovação, não é? Então isso é um valor e a empresa investe nisso. Investe como crença, muito mais como investimento da moda, talvez seja, porque precisamos inovar, é porque precisamos disso, fazer aquilo. A empresa, desde sempre atua no desenvolvimento e na inovação/ Fortemente, uma empresa começou com uma empresa metalúrgica, empresa de inovação em produto. Mas mais recentemente a gente tem inovado em outras áreas aí, digital, prestação de serviço outras áreas, mas ainda com o conceito de inovação, então propostas de inovação são bem-vindas e sendo bem avaliada pelos acionistas. Há. Vou lhe dar um outro exemplo que também pode ser uma competência também que tá alicerçada nos valores, não é? É? Desenvolvimento do pessoal não é, de gente recursos humanos, né? A gente tem/ no valor que está escrito aqui a gente desenvolve a nossa gente menos tirar das outras empresas. Então a gente não tem práticas de rede, ranking ou coisas desse tipo/ Coisa diferente. Muitas empresas fazem isso, aqui não faz, e pelo menos, se fizer... Ela vai fazer em acordo com a empresa que está sendo está cedendo funcionário. Já aconteceu outro lado, fulano saiu de tal empresa e veio trabalhar dentro da, mas foi acordado, coisa que a gente não vê normalmente. São 3 exemplos/ Práticas, eu não sei se são práticas, ou se são competências que poderiam estar dentro dessa, da ilustração, dessas capacidades. E define, mais ou menos, o DNA da empresa, ela age assim, ela é assim. Muda-la, mude isso é... Propor uma coisa diferente desse DNA precisa muita discussão... É:: de um embasamento muito grande da alteração disso. Eu vou te dar um exemplo, nós somos uma empresa de máquinas agrícolas, certo? Determinado momento, a gente definiu o escopo da empresa e a família definem (?). Nós somos máquinas agrícolas, a divisão onde eu trabalho é agrícola. E é dentro da porteira, soluções para agricultura, dentro da porteira fazem parte do nosso negócio. Soluções fora da porteira não fazem parte do nosso negócio, não da divisão agrícola, mas da unidade de Limeira, uma unidade de Limeira, é uma divisão de plástico, fabrica as embalagens, faz, é uma outra divisão, uma outra, uma outra missão, vamos falar assim. Mas isso define, quer dizer, isso limita claramente, o campo de atuação que a gente pode atuar, o que a gente não pode fazer.

PAULO - É, eu vou para a segunda pergunta, né? E acho que já me respondeu quase... a história representada pela cultura não escrita, define, na sua opinião, o estilo de liderança da empresa?

Máquinas Agrícolas - Define, e de novo uma empresa familiar, a família... A família não está mais na gestão direta, mas ela está no (board?) de administração e de acionistas então, a escolha, a escolha. O estilo de liderança de quem é a pessoa que vai comandar, ela tem que ter um alinhamento com a história da empresa e com a história da família, tem que dar match, se não a pessoa não é contratada para essa área, né? Então a gente tem visto que as pessoas passam pela empresa vem, algumas é até por recursos externos são contratados no mercado e acabam ficando pouco tempo... mais recentemente, tivemos uma pessoa, não ficou um ano. Trabalhou um tempo, fez um trabalho e foi embora. Não deu match. A pessoa não se sente bem e

acaba saindo pediu para sair, né...

Acho que eu lembrarei uns 2 ou 3 casos assim de gestores que vieram do mercado, e não deu match. Eles pedem pra sair, ficam pouco tempo, vão embora. É... Interessante é que os gestores mais longevos são aqueles que estão talvez desde período de estagiário. As pessoas que têm ou vínculos mais fortes com a cidade, ou vínculos mais fortes com a própria família. Nós somos uma empresa que tem muita gente com bastante tempo de casa.

PAULO - Mas a história não escrita, que forma a essência da empresa, que incentivam o aprendizado voltada para áreas relacionadas as atividades anteriores pode dificultar olhar para áreas não correlatas, ou seja, isso pode você chegar assim aqui. Olha, podemos ir para aí, mas isso não faz parte.

Máquinas Agrícolas - Há. Pode a gente, talvez use outro nome. A gente fala assim de foco, certo. E aí, o que acaba acontecendo, como nós somos um grupo, se essa área não correlata, vamos pôr assim, ó. Vamos imaginar que seja um mercado novo, ou um mercado novo de um País novo ou o mercado novo de um produto novo, de um serviço novo, de alguma atividade nova...E você percebe que isso é interessante, isso, isso. É atrativo. Certo? O acionista investe lá. Mas Ou ele estabelece uma outra divisão ou abre lá como se fosse uma startup para cuidar daquele assunto, mas não desfoca, as principais divisões. Vou dar-lhe um exemplo, nós temos uma divisão. Na verdade, é uma outra empresa, do grupo, que produz componentes médicos, produz, é ferramentas para cirurgias ortopédicas, produz incertos, parafusos bioabsorvíveis. E o que tem isso a ver com máquina agrícola? Absolutamente nada. Certo, só que num determinado momento do passado, num exercício de visão de futuro, apareceu lá que Medicina, certo, tratamento de idosos, é:::É um, é um, é um mercado que cresce, é um mercado rentável. E o que a empresa fez? Negócios, abriu uma empresa separada para cuidar de seus serviços. Então o acionista investe, mas ele mantém o foco, nas determinadas áreas, então a agricultura foca em agricultura. Existe uma empresa de transportes também no grupo, com a gestão separados, então e eu não sei se respondi, mas tem a ver, tem a ver com o foco, a missão não é, com o que cada divisão pode ser, de cada negócio.

E, às vezes, nesse caso, se um gestor precisa, eu só gostaria de explorar uma determinada coisa. Não, mas isso não faz parte do seu escopo. Não, mas é importante, está bom? Então a gente vai estudar. Ver o caso. A gente pode até atuar, mas não vai ser dentro daquela divisão ou da outra divisão. Você... Você tem limitações, sim. Não dá pra fazer tudo que a gente às vezes quer fazer.

PAULO - Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?

Máquinas Agrícolas - Eu acho que sim. Mas eu acho que elas não podem cercear. Os gerentes, diretores, a gestão ela, ela/ Se ela precisa seguir um caminho. Que não está definido, que olha diferente/ A gente vai para o propor seguir um caminho diferente. Vai. Mas. Mas na realidade, se é o caminho, se você ficar numa região, talvez no conforto vai acabar ficando no caminho que historicamente deu certo. Quer dizer, se eu/ Se eu trilhar um caminho, se eu executar de determinadas maneiras, se eu, se eu propor ações daquela determinada área de atuação da empresa, está tudo certo. Vai ter uma gestão mais confortável, tá certo? Mas isso não é inovação também.

PAULO - As repetições de compromissos, formam as capacidades dinâmicas da

empresa, uma vez que é dependente do caminho. Na sua opinião, isto proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa?

Máquinas Agrícolas - Impressão que reduz, fica dependente. A repetição de um caminho ou repetição do compromisso...É se a gente ficar só baseado nessas capacidades dinâmicas, eu tenho impressão que isso, mantém o dia a dia, mas limita o crescimento da empresa.

PAULO - E vocês percebem isso na empresa ou não?

Máquinas Agrícolas - A gente percebe. É, a gente tem esse conceito da ambidestria que você comentou. Mas é uma lei.../ Não sei se é uma leitura diferente de ambidestria, mas a imagem que a gente usa da ambidestria, é: A bicicleta. É a bicicleta, tem uma roda traseira que tem uma tração no pedal, não é? Pedala, movimento na bicicleta, na roda traseira. Olha fazer aquilo que a gente sabe fazer bem, por energia naquilo que a gente sabe fazer bem, que é da tração na empresa, mantém a empresa da/ Mas o caminho diferente vai ser dado pela roda dianteira, não da traseira. Tem horas que a gente tem que trilhar caminhos conhecidos, mas a gente explora caminhos diferentes.

PAULO - As atividades inovadoras anteriores, desempenham um papel na inovação futura, fornece à empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de Fontes externas. Você acredita até que ponto que isso seja verdadeiro e se possível, dê exemplo.

Máquinas Agrícolas - Que seja verdadeiro, sim. Vem a mente. Por conta da experiência que a gente tem, vou falar em inovação e desenvolvimento de tecnologia, a gente tem pouco medo, quase não tem medo de inovar, isso faz com que a gente é, experimente, vamos falar assim, áreas de conhecimento que não ... Que a gente não esperava fazer um pouco tempo atrás. Exemplo muito recente, tradicionalmente a é uma empresa de pulverização. Começou com pulverização. Em um determinado momento lá atrás, provocada por uma demanda, ela inovou, fez uma colhedora de café, foi buscar competência externa e fez. Foi a primeira empresa do Brasil, a ter uma máquina de coleta de café. Manteve o seu negócio, colheita de café e depois continuou com conversação. Depois de um tempo, definiu lá que o escopo é dentro da porteira, fala, olha, nós precisamos fazer adubação, mas nós não sabemos fazer adubação. não tem importância, vai estudar...

É, não tem medo de se fazer, teve paciência, desenvolveu. Deu certo algumas coisas, outras coisas não deram certo. Não deu certo ao ponto da gente fala assim, nós precisamos de recurso externo, vamos atrás de tecnologia externa. Mais recentemente, também dentro da porteira da fazenda, foi falado: olha gostaríamos de entrar na área de plantio. Mais, a não tem tradição nenhuma em plantio, zero tradição em plantio. Sim. O mercado importante é um mercado grande, é um mercado.../ Mas o que que a ... vai fazer diferente? Não nós vamos fazer uma plantadeira muito boa. Vamos lá, vamos estudar, colocamos no no mercado do ano passado, uma plantadeira boa. Mesma coisa nós fizemos com produto de cana, mas não tem uma vocação nenhuma com produto de cana. Sim. O que tem em comum isso? Em comum, a vontade de fazer, a permissão de fazer, certo? E o apoio que os acionistas dão para isso você. Prova que é um negócio rentável. É, demonstra as competências que a gente tem e demonstra que a gente não tem, para nós que precisamos buscar competências técnicas nessa área, nessa área, nessa área. Isso, toma algum tempo, certo? E o acionista topa, é um modelo de crescimento orgânico, diferente de outras companhias,

que é de crescimento por aquisição. Então eu diria que isso é um modelo, que é baseado no histórico da empresa, a empresa tem esse modelo.É::: Se a gente se mantiver neste modelo, a gente consegue fazer bastante coisa, a gente consegue propor coisa. Propor coisas muito diferentes deste modelo. Vamos comprar uma outra empresa? Muito comum na prática de negócios e até estratégia, não? É. É. Isso não vira. Com isso, não tem um caso que a tenha comprado uma outra empresa. Ela pode ter feito algum tipo de acordo de tecnologia, mas comprado não, vamos fazer uma joint venture? Uma outra empresa? também não. Não é a prática da família, não vai fazer. Pode fazer outra, qualquer coisa, mas não me venha com proposta de joint venture ou de comprar outra. Por enquanto é assim, não é? Enquanto a terceira geração está a postos, eu não sei se mais à frente. Já com a quarta geração apostos se muda alguma coisa. Então, é esse modelo de crescimento e de coragem de inovar eu acho que tem partido também de (ruído) acho que essa é uma capacidade dinâmica, né, da

PAULO - É aprendizado. E as coisas vão se fechando. Não sei se você está percebendo que a dependência, ela se liga no aprendizado, porque aquilo que eu aprendi, aquilo que vai ficar, é como conhecimento para mim. Então, em que que a gente define como aprendizado não é? Sabe se que a prática, repetida é um mecanismo de aprendizagem importante, junto com os erros no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Mas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa e, assim, desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos, fornece motivação para aprender. Em nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como o seu trabalho é feito e compartilharem uma visão comum do propósito e da direção da empresa. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa é representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional e, se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Resposta, acredito que sim. Como é que a gente, como é que eu vou extrair isso? Pensando em processo? Processos fabris e administrativos. A gente acredita bastante no Kaizen. Na melhoria contínua. Então todo mundo é incentivado ao olhar o que faz e propor ações para a melhoria do que faz. Como está fazendo? Quando isso/ a pessoa propoem isso pode estar no âmbito do departamento da área, que tem valia com o chefe. Alguma coisa assim ou eventualmente, ela vai até algum ()E essas propostas de alteração de melhoria ou de aprendizagem ela... ela são paulatinamente sendo incorporadas nos processos da empresa. Então a gente melhora, melhora a empresa em cada ciclo desse. O aprendizagem pelo erro também está presente, a gente tem liberdade de errar. Brinca, falou só que acerte mais do que erre, e se for errar, erra coisa nova, não é uma coisa velha, porque já o que já errou uma vez, aprenda e não erre de novo.Vamos erra coisa nova, vamos aprender, experimentar, se der errado, tudo bem, corrige e segue em frente. Eu entendo que sim, que a gente a gente tem essa liberdade de erro. A gente chama de (laçoslane?), não é? A gente tem isso como esse registro não é, a gente deveria registrar isso. Nas atividades, ou projetos, não é? A gente tem muito a cultura de gestão, não é, ou de de evolução por projetos. Então eu tenho projetos de melhoria, projetos de desenvolvimento, projetos de treinamento, projeto... Atividades que tem começo,

meio e fim e ao longo do caminho ao final de um projeto, a gente sempre tem a reflexão para o que nós aprendemos, que deu errado, que deu certo, não é? Que deu certo, não foi? Foi divulgado, foi efetivado, totalmente padronizado, quer dizer, há uma prática que está dando certo, ela pode ser padronizada. Treinada mais pessoas para executar daquela mesma maneira. Então eu entendo que sim, a gente pratica.

PAULO - E é isso que responde a segunda, não é? É a empresa representada por sua alta cúpula incentiva esse comportamento por parte de todos os empregados?

Máquinas Agrícolas - Incentiva, todos fazem? Não são todos que fazem, mas todos têm a liberdade de fazer, quer dizer, a oportunidade é dada a todos. A gente tem também uma gestão que a gente chama de mini empresa ou mini companhia, lá naquele conceito de que é... que a gente teria um núcleo de funcionários, que compoem uma área e que tem alguma capacidade de autogestão, e é responsável pelo resultado daquela área. É uma das... da... dos resultados que se esperam daquela/ daqueles funcionários é a melhoria do seu ambiente de trabalho. Então isso, é parte da rotina da discussão deles, pois olha, bom nosso ambiente de trabalho pode ser uma condição de trabalho, pode ser ausência de uma ferramenta, pode ser uma condição insegura de um processo... Porque essas pessoas, elas são incentivadas a olhar, trazer a tona, sugerir pelo melhorias. A corrigir, isso passa desde o chão de fábrica até na/ nas áreas administrativas.

PAULO - É isso vem pelo seguinte, o conhecimento se dá de 3 formas, um conhecimento só passa a ser conhecimento primeiro, se eu entender e codificar aquele conhecimento, você não, não adianta/ Quer dizer, eu vou aprender matemática, só vou aprender matemática a partir do momento que eu entendo que aquilo que está sendo apresentado, qual é a regra e a lei da matemática existente é a mesma coisa aqui. É um conhecimento só é importante através do que da aquisição, da quantificação, que é uma forma de aprender. É não só é na fase de transferência, quer dizer, a quantificação só passa ter sentido se eu conseguir entender e se eu conseguir repassar isso para os outros, você não fica presa em algum lugar e não faz o papel que ela tem por necessidade de fazer? Então a pergunta é, a empresa é incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizado, ou seja, as pessoas a entenderem sobre aquilo a buscarem sentido para aquilo que estão vendo?

Máquinas Agrícolas - Não sei se entendi o conceito, mas vamos/

PAULO - Tentar deixa eu ver se eu falo para você? A quantificação é, é, vamos pegar mais ou menos, um exemplo: É, a gente vem para casa à noite e a gente liga a televisão, às vezes eu vou fazer uma outra coisa e se perguntar para a pessoa o que que ela ouviu na televisão? Ela não vai saber nem responder, mas tem certas coisas que não chamam atenção porque daquilo que veio, entrou na/ no cognitivo da gente e virou :: significado. Então essa é a ideia, a empresa incentiva que todos é busquem a aguçar a percepção desses conhecimentos internos e externos. Essa ideia.

Desde o, desde o chão de fábrica, é o vou por uma feira e vejo, por exemplo, alguém está fazendo uma coisa diferente. A aquilo será que a empresa incentiva todo mundo olhar para aquilo como oportunidade, essa é a ideia?

Máquinas Agrícolas - É, talvez. Eu acho que sim. A resposta. Estou tentando pegar exemplos de/ mas eu não sei, eu não sei se isso vai valer para todos. Com certeza, para as lideranças, e aí, lideranças eu incluo não só diretoria, gerência, mas até a liderança das mini empresas. Esse exemplo que eu tô tentando trazer é a gente tem uma rotina. A gente parou por causa da pandemia, mas a gente tinha uma rotina de

auditorias cruzadas entre áreas, benchmarking interno. Existe uma aprendizagem nisso também do auditor, uma determinada área visitava a outra, porque em alguns casos as pessoas apontavam se os setores estavam fazendo aquilo que deveria estar fazendo. Todas as vezes que a gente fazia as rodadas dessas auditorias, a gente terminava essa visita, fazia uma vez por mês, terminava essa visita com uma sessão de lições aprendidas por auditoria. Bom, eu fui lá. Eu olhei, eu fiz, verifiquei, tá, mas o que que eu aprendi? E a gente destacava isso, a gente anotava, falou assim, bom, aí, olha aí eu vi um negócio interessante lá. Eu vi um jeito lá de organizar o setor, um quadro pessoa tem informação no quadro. E isso isso, incentivo todas as pessoas da fábrica ou da empresa participam. E com uma maneira, talvez participem, mas não são todas elas que vão ser horizontes, isso é exemplos internos. Exemplos externos a gente tem benchmarking externo, mas lá nas áreas de supervisão e gestão, gerência. De/ de visitas a outras empresas, com objetivo de fazer benchmarking externo. A gente tem muita frequência, visitas pelo menos na área de desenvolvimento, a gente faz muito isso, a gente vai muito em feiras externas, né? Olhar o que outras empresas estão fazendo tentando aprender soluções diferentes desses né, pode incorporar as as práticas ou reconhecer como ameaças? Olha aquilo é uma ameaça, como é que a gente vai se defender? Existe, sim, processo de aprendizagem. Seria o exemplo de feiras, eventos, exposições... participação de buscar o conhecimento fora não é? E agora a codificação aí/ Eu estou tentando trazer um exemplo de como codificar o conhecimento.

PAULO - A própria indústria de material cirúrgico, né? Codificou uma necessidade

Máquinas Agrícolas - Sim

PAULO - Aí vem a segunda parte. Só codificar não adianta. Ela tem que ser articulada, ou seja, tem que ir para dentro da empresa, não é? Que que essa articulação? A aprendizagem coletiva acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vistas um dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através de aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento, se possível, de exemplo, ou seja, só é adquirir o conhecimento, só quantificar, não adianta. Eu preciso fazer o quê? Ele virar significado dentro da empresa de que forma? Aí, conversando, criticando, dando opiniões, esse tipo de coisa. A empresa incentiva isto?

Máquinas Agrícolas - Incentiva. Incentiva, É::: / vamos lá/ Toda/ Cada um de nós pode expressar sua opinião, certo? Então a gente tem liberdade de expressão, expressão. A gente sabe que nem todo mundo faz, talvez por receio, medo, coisas dessa natureza: Não vou falar isso, imagina eu falar isso... Eu não concordo que ele está fazendo, mas/ Fazer a/consenso/ autodireção de abertura para este tipo de coisa. Cada um pode seus direitos, eles podem chegar a mim. Eu sempre falo isso: Estão vendo um negócio que não está bom, fala! Podem expressar opinião diferente, diante da minha. A gente brinca que se todo mundo tivesse a mesma opinião, só precisava de uma pessoa, não precisava do resto. O crescimento vem da divergência, da opinião, construtiva, tem uma ideia diferente traga para mesa, a gente discute, melhor do que ficar conversando no corredor, né? Isso não evolui, então, a gente incentiva, a prática é que algumas pessoas praticam isso, algumas falam abertamente, fala para o diretor.

Depois, o diretor leva no noboard, lá fora. Muita coisa. E a gente trata isso, ninguém é repreendido. Não sei se é, seria nesse sentido.

PAULO - Sim, é nesse sentido e nesse aspecto é:: de ver a própria empresa incentiva opiniões divergentes. É essa a ideia e não, não, não é criticado ou não tem punições a esse tipo de coisa?

Máquinas Agrícolas - É, eu não conheço ninguém que foi punido por dar uma opinião divergente. Aliás, eu conheço mais gente promovido, que é punido por opiniões divergentes, entendeu? Porque tem, tem algo a contribuir, né? olha tá errado esse caminho. Mas por que está errado? Por causa disso, daquilo... É, a gente discute às vezes fala assim, olha às vezes a pessoa tá dando uma opinião que ela tem conhecimento parcial dos fatos. Então, às vezes, quando ela traz fala, não, eu não concordo, diz. Por causa disso disso, disso, daquilo. Por que você não concorda? Bom, mas se eu disser para você, que está acontecendo assim, assim, assado, talvez eu vou mudar de opinião porque eu não estava sabendo disso, Vai, então tá bom, então ... Nós estamos nesse caminho, por exemplo, caso está acontecendo ou porque nós queremos fazer tal coisa? Há não há, então tá bom? Então eu concordo, quer dizer, esse tipo de... de de conversa acontece. Nem todo mundo conhece, às vezes a gente dá palpite, não é? Faz uma medida de julgamento com base no fato dado que a gente conhece. Então, eu mesmo já levei propostas para o meu chefe, ele disse não, não por causa disso. Ha::: agora podemos seguir em frente. É::: A gente não tem uma/ uma/ a gente não tem, e eu acho que também é porque a família não é assim, certo, entendeu? Voltando lá as histórias de/ o caminho, já/ O estilo de liderança, ele é um estilo de liderança participativo, estilo de liderança aberto. Não tem estilos de liderança autoritário, faz o que eu mando. Às vezes as decisões são mais lentas, porque a gente tem que buscar o consenso, tenta buscar a harmonização da equipe, então, é muito comum a realização de comitês de discussão no tema, antes de você tomar uma decisão muito crítica, você pegar as diversas opiniões de todo mundo, e tentar construir um caminho, esse é o estilo.

PAULO - Isso ajuda ou atrapalha?

Máquinas Agrícolas - Eu acho que isso ajuda. Eu acho que isso ajuda a reduzir a reação e ajuda no engajamento... Porque as pessoas, aquelas pessoas chaves, elas são envolvidas no processo. Eu acho que isso dificulta na velocidade, tomar uma decisão muito rápida, pode dificultar.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pela pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado?

Máquinas Agrícolas - Ah com certeza. Sim, agora eu tenho como eu não estou próximo do processo de internalização não é, mas/ A é é uma empresa que está presente em muitos países, isso com certeza traz um talvez um olhar diferente, diferentes pontos de vista sobre um problema, sempre na agricultura. Isso traz um entendimento de como é agricultura em outros países, isso traz um entendimento de como é o ambiente de negócio em outros países. Isso traz das dificuldades de se internalizar é muito claro que não basta ter produto, é preciso ter processo, você precisa ter parceria, você precisa para começar num país a gente não tem/ A gente não tem revenda, apenas o título... não tem concessionário. Então esse é um modelo de de negócio do Brasil, quanto fora, que a gente depende de outras empresas. Então a gente tem um modelo de venda por revendedor, então a negociação ela é muito intensa, você precisa ter a negociação, você precisa ter convencimento, você precisa

chegar num acordo. Não é um negócio imposto, Paulo é desse jeito que eu gostaria que fizesse, não... Não, tem que ser construído. E o modelo pode mudar de país para país, porque as práticas são diferentes de país para país, o jeito de fazer negócio. Na Rússia, é diferente do jeito de fazer negócio do Paraguai. Mas em resposta, sim.

PAULO - Vocês estão em quantos países?

Máquinas Agrícolas - 110, 110.

PAULO - Fábrica em alguns deles também, não é?

Máquinas Agrícolas - Temos uma fábrica na Tailândia, Temos uma unidade também pequena, na Argentina. E estudamos já no passado, fazer alguma coisa no leste europeu, no México e tal, mas ainda não virou.

PAULO - OK? Dessas fábricas, por exemplo, da Tailândia, existem intercâmbio de conhecimento de lá para cá, daqui para lá.

Máquinas Agrícolas - Há. Eu estou mais longe disso, mas sei que sim. Teve no começo a própria estruturação da empresa lá, a gente teve pessoal daqui foi para lá. Mas eu não recorro se teve alguém de lá, que vem para cá. Recursos humanos teve um momento de estruturação lá. Eu acho que processos isso tem, que dizer, a gente tenta fazer uma harmonização dos processos fabris aqui e de lá. Na Argentina, a fábrica é bem menor, então a gente tem fornecedores locais. Tem um olhar de tentar alterar especificações para poder usar o conhecimento local, o fornecimento local. Quer dizer, aqui no Brasil o fornecedor é de um tipo, lá é de outro... Aqui, aqui atende um requisito, por exemplo, especificação, lá não atende, ou vice versa, então, a gente tem que fazer ajustes. Mas há/ eu sei de empresas que têm mais forte intercâmbio, em busca de harmonização de processo. A gente tá tentando assim, não tem gente, não tem nenhum líder que veio da Argentina, está trabalhando conosco, ou vice versa.

PAULO - Então a gente vai para o terceiro conceito agora, que é o conceito de empreendedorismo. O sentido utilizado/ Deixa eu só acertar aqui/ o sentido utilizado para a gestão empreendedora dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas vai além do sentido de fazer, analisar e utilizar. Trata-se de sentir, aprender, descobrir a próxima grande oportunidade e definir/ e definir como abordá-la, diante disso, pergunto: Capital humano gerencial refere-se às habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem, de forma mais geral. Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolve especialização e aperfeiçoam suas habilidades, em parte por meio da experiência anterior de trabalho. Diante disso, pergunto: Na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

Máquinas Agrícolas - Sim, sim, incentiva. A gente incentiva até financeiramente, tem parte de coparticipação em mensalidade de faculdade, o funcionário pode escolher uma área de conhecimento, que seja de interesse da empresa, não necessariamente aquela que ele atua, mas dá um exemplo: Posso ter um funcionário que queira estudar administração, mas ele trabalha em engenharia, pode, certo. Ou ele quer estudar mais natural seria que ele quisesse fazer um mestrado, doutorado, pois sim, pode, pode. Eu quero fazer gastronomia, não pode, ele não tem área de conhecimento correlata, com o que a empresa faz hoje. Mas isso pode, então a gente participa, tem política para isso. Mas há regras de participação da empresa.

PAULO - Ela busca profissionais com experiências diversas?

Máquinas Agrícolas - Ela busca dentro daquelas restrições que eu havia comentado de evitar tirar de outras empresas, ela busca. Ela tenta sempre buscar desenvolver, vamos falar assim, experiências diversas, mas em outros casos.

PAULO - Você entende que isso facilita empreender? E assim envolver em novas aventuras, se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Um exemplo bem claro, durante muitos anos, não sei os anos, mais há algum tempo, a gente tentou empreender pela área de prestação do serviço, certo Não a prestação do serviço de manutenção, pós-venda tal, mas a prestação de um serviço de::: diferente do que a gente atual. E a gente sempre tentou fazer isso com um recurso interno, então a gente deslocava uma pessoa, pegava lá um gestor, uma pessoa, ele vai estudar esse tema e vai tentar achar o caminho. E:::E nunca foi, sabe? É umas 3 tentativas. Aí, mais recentemente, a gente mudou a tática: Não vai dar pra gente fazer isso aqui. Nós vamos ter que buscar alguém que saiba fazer isso e que esteja fazendo isso no mercado. Então, foi buscar uma pessoa gestor, contratou. E ele está, está empreendendo... Ele tem um jeito diferente de fazer as coisas, não é por que que ele, por que ele faz diferente?Experiências diferentes, não é? Sabe que daquele jeito eu já experimentou no passado, quando ele estava fazendo e funciona. Então...Isso é importante, então teve ter profissionais com experiências diversas. É importante. Eu acho que ajuda no empreendedorismo.

PAULO - Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano, gerencial e funcional são importantes propiciam, novas opções e novas aventuras?

SERGIO - Isso é importante, propiciam. É::: proporcionar novas aventuras também. Sim, é de novo, não é só tomar cuidado para não ficar na zona de conforto e se ficar na zona de conforto, não vai proporcionar novas aventuras, né? Mas em muitos momentos, ela dá lastro para novas aventuras, não é? Não, eu, eu consigo me aventurar porque eu tenho uma base forte, conhecimento não tem nada área, então eu posso me aventurar lá, porque eu tenho você bala na agulha, não é?

PAULO - Capital social, gerencial. O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle, poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizades, associações de clubes sociais, e a boa vontade que esses laços podem conferir, são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. A de e com distingue entre capital social externa, capital social interno, que diriam de laços fora e dentro de uma organização, diante disso, pergunto: Você acredita que essas relações sociais estabelecidas com todos os agentes são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa?

Máquinas Agrícolas - Creio que sim. Você não pediu exemplo, mas eu estou pensando num exemplo.

PAULO - Eu ia pedir depois.

Máquinas Agrícolas - Sim. Porque isso é parte/ Capital social, acho que é/ Eu entendo, que é forma também rede de influência, sim. Até de suporte, né? Eu posso.Eu posso com base no meu capital social, posso dar mais fortificado à/ Compreendendo uma área.

PAULO - Isto.

Máquinas Agrícolas - Porque eu posso, se for preciso, eu posso buscar ajuda, não é? Eu tenho uma boa rede de contato, que pode ajudar nisso internamente ou

externamente.

PAULO - A empresa incentiva relações sociais para todos? Não só para os gerentes? Vendedor, todo mundo? Comprador?

Máquinas Agrícolas - Aqui tem uma característica: A relação social interna, ele é muito forte, mesmo que a cidade é muito pequena. Então, naturalmente, existe uma rede, para assim, um capital social interno forte... Muita gente, às vezes até parente do outro, não é primo do outro outro irmão, sogra, cunhado... O contato aqui é muito forte... Tem alguns sobrenomes aqui na, a gente fala Nossa é o sobrenome de meia duzia de funcionários, que tem um monte de gente em todo lugar, então é::: Para, para os níveis Gerenciais, mais a gente tentar buscar mais Capital social mais externo. Vou lhe dar um/ Eu não sei se se a gente pode colocar o tal do networking no mesmo pacote do capital social

PAULO - Sim

Máquinas Agrícolas - A gente busca é manter bons relacionamentos com contatos, professores, pesquisadores. Outras empresas do mesmo ramo. E eu acho que a gente tem conseguido fazer isso sempre com muita ética no relacionamento. Empresa onde eu trabalho é gosta de se relacionar, então, as pessoas gostam de fazer negócio, ou gostariam de fazer negócio com a ou ter relações com a Até pelo/ também, é forte a presença do espírito da família, é fazer as coisas certas. E isso eu acho que ajuda no estabelecimento de um bom networking.

PAULO - Em terceiro, é cognição gerencial, seja as crenças, pressupostos e tudo mais. Então, refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada da decisão. Mart e Simon e CitiMart? Argumentaram que a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimentos de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. Os sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial. É::: Pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disso, pergunto: Você acredita que as que a empresa incentiva aos gerentes a questionarem suas concepções com vistas a ampliarem a percepção do ambiente, que isto pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas, se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Uma forma de incentivo assim, eu estou pensando, imediato, assim tem a ver um pouco com treinamento formal. Pensando nos gerentes, no corpo diretivo, a gente incentiva desenvolvimento, treinamento à formação continuada, incentiva uma Pós, uma MBA, incentiva uma especialização, incentiva a formação, às vezes até em em áreas um pouco diferente. Tenho gerente de engenharia que está fazendo marketing. Eu tenho gente de marketing, está estudando engenharia. Até como forma de mudar ou de pontos de vistas diferentes, porque se a gente fica olhando só com base nas nossas crenças e conhecimento e missão a gente acaba tomando decisões viciadas. É meu ponto, não consigo olhar de outro ponto. Então, o fato de participar treinamentos formais desse tipo, coisas diferentes assim, na área de desenvolvimento de pessoas sempre traz algumas frentes, tendências organizacionais,

humanas. E o fato de a gente cometer sobre olhar só, muitas coisas, faz a gente discutir pontos de vista diferentes. A diversidade, diversidade é importante. Eu entendo que a gente é incentivado a buscar a ampliar a percepção do ambiente. a empresa paga treinamentos externos, viagens com outros participantes, a discussão, traz essa ampliação da percepção.

PAULO - A empresa tem a mente aberta às novas oportunidades que o ambiente externo apresenta? Ou as concepções dificultam essas percepções? Se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Ai eu comentei, a gente está aberto a oportunidades externas, sim. Certo? É:: Vou dar um exemplo. Não sei se, se é isso exatamente, mas acontece com alguma frequência. Até pela nossa rede de contatos networking, a gente é procurado, certo? Por outras pessoas ou por outras empresas propondo coisas novas. Então parte, por exemplo, o meu trabalho, é avaliar esse tipo de coisa. Se é bom contato ou não? A ..., para execução a ..., não vai olhar o assunto Drone, Drone a gente não faz drone. Não consigo olhar o assunto, não olha. Isso traz uma visão, sua visão. Por algum tempo ele falou não, recentemente ele falou sim, vamos olhar... Mais recentemente, é:: uma empresa falou assim, olha, já tu não vai entrar no mercado de Palmácia. é um negócio gigante, não sei o que, não tem mão de obra tal. Então, assim o poder palmeira, porque é um negócio gigante. Conte-me mais sobre isso. Olha isso, a gente está sempre aberto.

Uma vez por mês, pelo menos tem alguém, tentando fazer alguma coisa. Que a gente está sempre conversando, em alguns casos dá negócio, está /a gente está aberto.É:: A gente como ele falou, a gente trabalha, está trabalhando agora na área de prestação do serviço, de prestação do serviço é diferente de máquina. Então, a interface de prestação de serviço, é diferente. Ela é mais rápida. Digital, por exemplo, é uma, uma coisa muito forte que apareceu. Intensificado até pela pandemia no digito.É:: e a gente teve que ser abrir, buscar a solução, ir atrás. Mercado externo, o ambiente externo trouxe desafios e grandes oportunidades.

PAULO - As concepções da empresa, aquilo em que ela acredita, são facilitador, um complicador, ou um limitador para as opções estratégicas, se possível, de exemplos?

Máquinas Agrícolas - Já falei isso... mas vamos lá, existem práticas ou regras, regras não escritas, às vezes até escritas. E se a gente agir daquela forma, isso facilita as outras coisas. Mas se eu quiser entrar por uma área de conhecimento, um negócio, uma atividade, aprender um caminho diferente do que é isso, do tradicional acaba sendo um dificultador, mas não pode ser um impeditivo. Significa que eu tenho que usar argumentações, modelos diferentes do que estou acostumado a fazer. Quer dizer nos força a ser criativos até na forma (?) Às vezes você tem perseverança nos casos....É mais difícil aprovar esse tipo de decisão precisa de muito mais conversa para, para convencer, então limita.

PAULO - Perfeito. A gente vai entrar agora no conceito de ambidestria, que é definido como a capacidade de utilizar as 2 mãos ao mesmo tempo. E tem o conceito de Exploration, que é buscar opções exploratórias que não estão existentes né no escopo normal do que a gente tem acesso. E Exportation, que é a explorar ao máximo aquilo que eu tenho. Enquanto o processo, de melhoria de processos e tudo mais. Então é a ideia é o seguinte: contextualização, os Projetos organizacionais ambidestros são compostos de subunidades, altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Unidades exploradoras explorations são pequenas e descentralizadas com culturas e processos soltos. Enquanto unidades de exploração são maiores e mais

centralizadas, com culturas e processos definidos as unidades exploratórias explorations são bem sucedidas por processos de inovação. Criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais, ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades, onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades e de exploração e exploratórias, se possível, de exemplo...Ou seja, eu tenho unidade em que eu busco melhorar processo que é exportation e unidades que eu vou de novos negócios exploration.

Máquinas Agrícolas - Incompreensível - São áreas, sabe, ninguém quer muita criatividade na contabilidade, certo?

PAULO - Perfeito.

Máquinas Agrícolas - Tem que ser feitos processos mantidos o mais estáveis possíveis. A fábrica enquanto, função produção também ninguém quer muita criatividade para fazer uma máquina diferente da outra. O processo lá é padronizar, treinar a repetição. O processo pudesse ser melhorado, tudo bem, criatividade ali, mas não no resultado, nas areas mais perto de inovação aí a gente tem uma gestão, por exemplo, engenharia é um pouco mais de rigor nos metodos de como conduzir o Projeto. Validar um projeto, validar um estado, testar, coisas assim, mas a gente não põe limite na criatividade da inovação, com relação ao produto que está sendo feito. Se eu sigo um caminho, que tem dado certo, a chance de erro é menor. Eu gasto menos energia para fazer as coisas, então vou fazer coisas novas. E a gente tem áreas, por exemplo mesmo que a gente trata com pouca regra. Tem área de busca de conhecimento, pesquisa, que a gente não tem uma regra. Aliás não tem nem um cronograma, sabe mais ou menos o que quer fazer e a gente sai fazendo. Pouco Planejamento? é, pouco no sentido (escalar?), quer dizer, planejo sei o norte que eu estou, planejo curto prazo.

Mas no médio prazo... Mas sem perder muito tempo e ficar imaginando como é que vai ser daqui o ano que vem. Fazer funcionar agora.É:: Tem áreas que a gente tem feito em inovação, que a gente tem usado quase que o conceito startup.

A gente vai explorar fazendo, vai tentando, vai vencendo a dificuldade... Sem grande/ Na busca do/ Buscar coletar o valor, vamos falar assim. O MVB não é o mínimo velho brothers, tenta buscar aquilo. Vou dar um exemplo, nós temos uma linha de produto que nós estamos tentando construir de veículos autonomos. A gente não sabe, não sabe exatamente como fazer e quando a gente começou isso, a gente não sabia. Nem sabia como fazia isso... a gente foi descobrindo e fazendo...Pode ser que dê certo, pode ser que dê errado... se der errado tem aprendizagem no caminho, certo, e se der certo.../ Essa prestação de serviço que eu falei, ela é uma área nova, que a gente não tinha experiência, então o negócio, que foi como começou lá com meia dúzia de pessoas, está dando certo, em muito aspecto. Hoje já tem 60.

PAULO - Essas ideias são (tolhidas?).

Máquinas Agrícolas - Não, acho que não são tolhidas, óbvio que é o seguinte, de novo, existem, existem ideias se a gente acredita nelas/ Às vezes a gente tem mais dificuldade de convencimento, tem que vender melhor, outras coisas, a gente acredita/ Eu vou dar um exemplo. Mas referente ao drone né. O drone, em uma discussão disse pra ele que ia estudar esse assunto tá bom? Aí fui lá, fui estudar o assunto e levei uma proposta pra ele, tem alternativas de de estudar esse tema, ABC

caminho ABC. Ele propõem o caminho dele, tá bom. Quanto custa, custa tanto... Vai demorar uns 2,3 anos para gente ter alguma coisa aí... Ele foi falar com o chefe dele, o chefe dele falou assim: Fernando você tem dinheiro do seu orçamento, pra fazer esse negócio? Fernando respondeu que tem, então tá bom, vamos fazer. Foi simples, uma conversa, certo, então, outras coisa/ Até porque ele tinha/ Foi, fácil aprovar. Quando. Quando o dinheiro envolvido normalmente é muito grande, ou diferente do que a gente tá fazendo... tenta a argumentação, mas lembra que eu falei, né se tiver dentro da regra lá, dentro da porteira, o (board?) escuta. Pode eventualmente não aprovar, mas ele escuta, não vai, tolhir, falar: não, você não pode me propor isso.

PAULO - Existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma?

Máquinas Agrícolas - A unidade que a gente está hoje, que a gente tá agrícola, eu dei alguns exemplos da tentativa que a gente tem tentado trabalhar no sentido de ambidestria. Fortalece aquilo que a gente já sabe fazer, isso garante o sustento, garante a rentabilidade necessária para investir nas áreas em que a gente não tem conhecimento. O que é explorar as áreas diferentes, eu lhe dei/ falei lá atrás sobre valores e um dos valores é baixo endividamento. É:: um projeto ou uma aventura nesse tipo, de qualquer natureza, ela é financiada com recursos próprios. Então, uma das perguntas que se faz é o seguinte, quanto vai custar isso? Nós temos esse dinheiro, para para qual o risco? O problema do dinheiro geral, tem a ver com a gestão do risco, não é problema. O risco é muito grande. A médio, tá bom? Quanto vai custar? tanto... Começa a fazer, tem a permissão para começar, e a gente vai emprestando, vai, vai avaliando o caminho. Não lembro de nenhum projeto que a gente tentou fazer e foi realmente tolhido. A minha não é porque a gente já sabe a regra do jogo. Não me venha falar que nós vamos comprar outra empresa, ser sócio de alguém...já vai saindo, o pessoal é bastante, bastante receptivo.

PAULO - É, não é formalizado, correto? Até isso que eu entendi, essas unidades são separadas, integradas, repassam conhecimento para as outras já existentes ou não?

Máquinas Agrícolas - É separado no círculo, então quando elas olham o exemplo do lado da prestação de serviço. Separado no sentido que tem uma gestão separada. Não chega a ser uma divisão, mas ela é separada na gestão. E ela é separada na prestação de contas.

PAULO - Perfeito.

Máquinas Agrícolas - Então, uma/ um desafio, né, o acionista falou o seguinte: Se vocês conseguirem chegar no faturamento de x milhões por ano...Entendo que isso pode ser uma divisão nova ou pode ser um negócio novo, até lá vocês vão ficar no mesmo guarda-chuva ali...Então a gente tem 2 áreas de conhecimento, uma é de serviço que a gente tem o desafio de crescer e atingir uma meta de faturamento, se chegar lá, pode-se pensar na ideia de separar. E tem uma outra área de biologia, que a gente até está se propondo a ser fornecedor do mercado, uma coisa diferente a gente sempre desenvolveu tecnologia para uso próprio. E a gente levou uma proposta que algumas dessas tecnologias que são mais commodities, a gente pode fornecer para o mercado. Se for remunerado adequadamente para isso, e o conselho topou. É, pode se tornar uma outra divisão, pode se tornar um outro negócio. Coisas, com risco muito alto, vou dar um exemplo: Atividades tipo, financiar startups, investir no mercado de (?) coisas desse tipo, são essas, são nós não podemos entrar nesse meio. Não quer dizer que o acionista não faça, mas ele o faz com outro/ Outra empresa, tem uma outra empresa, que é uma financiadora, de startup tá lá na/ Tem

sede na Califórnia. Tá lá no Vale do Silício, é um gestor separado para isso que tá investindo em tecnologias emergentes. Diferente do que a gente faz hoje, mas isso é uma iniciativa do próprio acionista, acho que percebendo ou sendo estimulado para essas coisas, resolveu fazer, agir de uma maneira mais separada. Ele mantém os negócios, tem tração, dá um resultado, para sustentar com foco... E essas coisas mais desculpativas, ele arrisca uma quantidade de dinheiro menor, mas ele arrisca, isso é separado. O próprio assunto lá que eu falei, da medicina, dos assuntos médicos, também era uma ideia que tinha risco e um investimento alto para fazer, sabia que tinha um caminho diferente, até hoje fez separado mesmo, parou, separou e tá dando certo.

PAULO - Com relação aos gerentes sênior. Você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo? Incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. Se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Todo mundo é possível de um diálogo, acho que não. Exatamente por isso que a gente usa essa rede de contato, conhecimento externo. Quando a gente monitora o ambiente externo, e a gente faz isso anualmente, em função da estratégia, a revisão anual do plano trienal. Faz isso todo ano, todo ano, nós estamos olhando, formalmente no mercado, as ameaças, as oportunidades seja por mercado regional, Brasil, Paraguai, Argentina... Os mercados onde a gente atua, essa leitura quem faz é a área de Vendas, Marketing... Seja, seja olhando a parte de normativas, regulamentações, isso era quem faz isso, é jurídico e tem uma área de consultoria nessa área também traz, insights... Seja na área de tecnologia, aí a área de tecnologia, seja técnico, fabril, diretor industrial tem essa função, e eu, buscar a tecnologia de produto, que tem no mercado, no mundo... Não é porque a gente vai/ Exercício, a gente tem praticado exercícios de visão de médio e longo prazo, não é? Como é que vai ser o mercado daqui 10, 20, 30 anos? Então isso a gente tem exercitado exatamente o poder. Isso a gente tem exercitado, exatamente para poder estar atento ao movimento. Se a gente fosse/ eu não, eu não diria que a gente é auto-suficiente em prever tudo isso, enxergar todos esses movimentos, não. A gente precisa de apoio.

PAULO - Esse é uma vez por ano, só?

Máquinas Agrícolas - A gente faz o plano uma vez por ano e faz um acompanhamento do plano a cada quarto.

PAULO - Tá, mas a empresa não incentiva, diariamente a essas percepções.

Máquinas Agrícolas - A gente está atento diariamente, mas tô falando o seguinte, é qualquer momento, alguém pode ter/ Nós temos, nós temos uma pessoa, o diretor corporativo que ele é Presidente de uma Câmara de máquinas agrícolas, o trabalho dele é mercado, o ambiente externo, estando neste ambiente, ele está constantemente participando de discussões, está entendendo os movimentos, tá vendo pessoas do governo, tem contato com o governo, Ministério da agricultura, com ministério da economia. A qualquer momento, pode acontecer alguma, algo que é relevante e traga risco, aí você tem que discutir isso, isso pode ser a qualquer momento. Da mesma maneira, a qualquer momento, um pode ter um movimento de um concorrente que a gente perceba, então, olha, o cliente trouxe lá uma nova linha de produto, um produto diferente, isso é uma ameaça séria para a gente, a gente não tava preparado e precisa reagir, isso a qualquer momento pode

acontecer. Dizendo assim, que formalmente, como processo, estratégia a gente tem um movimento que acontece em setembro, em que a gente faz essa reflexão, olha os próximos 3 anos, traça os planos de estratégia e a tática, termina isso com um plano e um orçamento dos próximos 3 anos. Isso é formal. Depois a gente faz um acompanhamento disso a cada trimestre.

PAULO - São capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças, ser capazes de aprendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios. Se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Pense, seguindo esse exemplo, é, nós fazemos isso, nós fazemos isso, a gente faz isso a cada 3 meses, a gente revisa, a gente tem lá uma... Um dos resultados com uma das entregas desse planejamento estratégico, uma matriz swot e uma matriz de risco, a gente olha isso com frequência. Se surgiu um risco diferente, a gente tem que analisar o documento e agir por pressão.

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções, que proporcione a exploração da ambidestria. Se possível, dê exemplos.

Máquinas Agrícolas - Eu entendo que sim, os exemplos que eu teria são essas propostas de projetos diferentes, de negócios, oportunidades de inovação... a gente tem, até por desenho uma métrica de inovação. Não sei se está relacionado a isso, que é faturamento dos produtos novos que a gente tem lá uma métrica de 20, 30 por cento do faturamento do ano advindo de coisa nova, isso nos estimula a sempre buscar a coisa nova, mas de uma forma cuidadosa para não prejudicar o que não é novo. Discussões do tipo entrar num produto no mercado novo, num negócio novo, elas aparecem, elas acontecem, é parte da rotina, mas eu diria que não são tão frequentes, mas elas são frequentes, só que não quantidade tão grande. Propostas, mais discutida assim, talvez aconteça meia duzia por ano.

PAULO - Na sua percepção existe uma intenção estratégica convincente que justifica a importância de atividades exploratórias e exploradoras, atividades exploratórias são aquelas novas oportunidades, isso e exploradoras, explorar o que eu já tenho.

Máquinas Agrícolas - Sim, o que eu já tenho alguns exemplos de atividades de exploração que a gente, a gente faz uma proposta, se ela, se ela tiver alinhado com aquela estratégia ou com a visão, é em geral, a gente estabelece uma visão e a gente vê os gaps, né? Então foi assim, olha eu preciso explorar essa área de conhecimento, essa ou esse mercado ou esse tipo de produto... E aí a gente vai atrás e se estrutura para isso... A gente pode ter o contrário, pode ter aquela tipo de oportunidade, que bateu na porta, pode também né, não estava na visão, esse tipo de coisa, mas faz sentido olhar para este tema? Faz... Aí, como não foi/ Não está parte da estratégia esse imprevisto, é uma discussão lá no board, quem faz isso é o Fernando, leva lá e fala que a proposta é explorar isso, em geral tem um aceite. É um exemplo que/ que às vezes, ao contrário, às vezes a proposta vem de outra área: Ano passado, a gente foi provocado por um dos conselheiros a olhar o mercado diferente, mercado de pecuária. Dentro da porteira, mas não é agrícola, mas não é só agrícola, envolve a produção do alimento. Faz sentido a ... entrar nesse mercado com mais força? Eles estudaram isso, passou um ano entendeu-se que faz sentido sobre alguns aspectos, mas em outros aspectos não faz sentido. Entendeu tal, esclareceu o assunto então, mudou a estratégia. Então, atividades exploratórias são importantes. É, eu acho que são delas que vem as oportunidades de inovação nos novos mercados novos. E as exploradoras, essas têm que dizer vender o produto que tem ou explorar o máximo

possível o mercado que a gente tem: Competividade, melhorar mais, marketing (ruído)

PAULO - A máquina de café que desligou. Ela faz isso de vez em quando. Quando não usa, parou já. É uma articulação de uma visão e valores comuns que forneçam uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

Máquinas Agrícolas - Desculpa.

PAULO - Uma articulação de uma visão e valores comuns, que forneçam uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

Máquinas Agrícolas - É sim, tem. Porque eu já falei também que a gente tem alguns limites...Dei exemplo lá da/ limite da porteira...Agricultura dentro do limite da porteira, faz parte do jogo. Fora da porteira não, vai dificultar a gente não vai conseguir dentro desta divisão. É, a gente já tentou dar um exemplo, a gente tentou uma vez fazer uma melhoria nos processos de secadores de café... Gente foi provocado por uma empresa, para dar um exemplo, provocado por uma dessa empresas externas nos aventuramos a entrar nesse mercado, não deu certo, não dá match, porque a gente percebe um pouco mais... a::: perceber um pouco mais à frente que é um mercado, quase de produto engenherado, do que um produto de série. Esse produto, a instalação, depende da infraestrutura que é a fazenda tem. Então eu tenho que ter equipe de engenharia revizando o projeto. ajustando o maquinário.

PAULO - Para cada, para cada um.

Máquinas Agrícolas - Para cada fazenda. Não é nosso mercado, fazer isso nosso mercado é desenvolvimento de maquinário, equipamento para produção em série. Atendendo ao maior número possível de características do mercado, mais um produto tem um padrão, né? Sai pronto da fábrica. Um exemplo desse que não deu certo, porque a gente foi por um caminho que não é a nossa tradição. Não fechou, modelo de negócio...temos algumas regras, valores, mercados a gente também tem limitações como explorar mercados, não é? Tem muito cuidado, por exemplo, para explorar o mercados que o cliente é o governo. Sabe que tem que ser muito cauteloso para fazer negócio com o governo. Mas a gente faz algumas vezes... Já tem uma empresa que é a política, então temos alguns cuidados e isso limita algumas coisas.

PAULO - Uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado?

Máquinas Agrícolas - Que é separado, eu não entendi.

PAULO - (Exploits Protection?) 2 unidades à parte e vão ter, não é? Você sabe que o pessoal de finanças de custos vão te cobrar por novas para não fazer novas incursões. O pessoal da engenharia vai falar, mas você não está trazendo dinheiro, você não está vendendo, você não está produzindo. Essas tensões decorrentes disto.

Máquinas Agrícolas - Sim, mas eu tô pensando que tem a capacidade de tolerar? tem, tem a capacidade de tolerar. Lembra que eu comentei? O jeito de a gente trabalhar, a gente não entra numa aventura, sempre ter um alinhamento antes.

PAULO - E esses alinhamento resolve todas as tensões?

Máquinas Agrícolas - Não, não resolve... mas a gente não sabe se vai ter tensões para a gente, ó, você fez que a gente briga, a gente brinca, a gente brinca. Eu falo o seguinte, nós passamos um ano sem ninguém matar ninguém.

PAULO - Isso afeta mais a sua área, né?

Máquinas Agrícolas - A gente sabe que o estresse existe... a gente brinca, né? que a corda do elástico tem que ser mantido esticado, a tensão existe, a gente não pode trabalhar no meio de frouxo, porque frouxo a gente entende que é:: permite acomodação. Então a gente está sempre intencionado, mas não pode que eu romper o laço. Se não quando a gente percebe que a tensão está muito alto, a gente fala, ohh vamos manear. Às vezes acontece... É o seguinte, às vezes eu tenho que ligar para alguém ou alguém me liga, olha dá uma acompanhada lá porque está se estranhando, certo? Aí a gente chama pra conversar pra entender o que tá acontecendo, mesmo entre áreas, as vezes dá... na diretoria é uma ambiente bastante cordial. Acho que a gente tá num grupo formado, boa parte das pessoas é de longa data dentro da A gente sabe mais ou menos como cada um pensa, como cada um age. Então quando/ Então sei que vai ter stress, eu pego o telefone, ligo e falo: Vai dar ruim, estou te avisando, porque o assunto tá assim, assim... Você tem um problema na fábrica, ou com a engenharia e a fabrica... Está acontecendo isso, vamos tentar resolver? A gente se alinha. E aí... Isso é um orientação do consultor interno, falou o seguinte, se não houver racha na diretoria, rachadura não propaga no para baixo...Essas grandes divergências acontece, porque acontece num num alto board. Agora, nesse tema lá de atividades exploratórias e explorativas, eu acho que não tem essa discussão, a gente combinou antes: nós vamos tratar o tema como novidade, é um assunto novo. Alguém tem alguma objeção? Está Combinado, ó vai estar certo funcionar assim, o Plano geral é esse...Está tudo certo. Então há, mas pode dar ruído? pode, não é? Porque pode dar? porque eu sei lá, nós vamos mudar/ vão ter que mudar o processo, lá naquela área. Lá o processo vai ser diferente da outra area, lá é diferente. Eu não vejo um problema hoje de ruído ou de excesso de tensão entre essas 2 áreas, do tipo de você, o fulano tem dinheiro eu não tenho... O fulano consegue facilidades, a área dele tem, outra não tem. Agora eu percebo cobrança para todo mundo, né? A cobrança para todo mundo tem, e uma coisa que a gente trata. A gente trata o seguinte, é, os projetos esses projetos mais...maiores, que têm maior impacto, até risco maior. A gente entende que é um projeto da empresa, não é um projeto da área A,B ou C. Todos os diretores participam das prestações de contas de todas as áreas. É até a enche a agenda, né? A gente fica sem tempo de fazer muita coisa, mas eu sei o que está acontecendo, na fábrica, eu sei o que está acontecendo, no comercial. Mais importante é que a gente conversa muito.

PAULO - E, por último, capacidade absorativa. É capacidade de absorção, refere-se à capacidade de organização, de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência do conhecimento através e dentro de subunidades. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de aprender, é uma função de 2 separadas, mas inter-relacionadas dimensoes. A capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para um novo paradigma tecnológico e a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo às capacidades existentes diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa favorece a aquisição a atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento, que é fundamental para a adoção de novas práticas de gestao. Ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização?

Máquinas Agrícolas - A gente já falou, não é? de gestão, não é? Uma forma de trazer conhecimento externo, por exemplo em gestão, modelo de conultoria ou modelo de gestão voluntariamente, se submeter (ruído) buscar a ISO 14000 ou

Práticas do prêmio nacional da qualidade. A gente faz isso, busca isso e a gente faz isso por vontade própria a gente não vê nenhum cliente nos exigindo isso, porque a gente entende que olhar essas práticas de mercado podem trazer benefícios para as práticas internas, olhando em termos de tecnologia, a gente também exercita esse tipo de coisa, eu vou dar 2 exemplos, enquanto tecnologia, já falei de um assunto, a adubação, mas existem outros. É quando a gente discute. Visão, estratégica a gente às vezes se depara com uma tecnologia, ou áreas de conhecimento num determinado momento passado a gente começou a área de agricultura de precisão, não sei até onde você conhece sobre o assunto, mas é umas ferramentas cruciais de precisão, são as antenas de posicionamento. Com base naquela informação, o uso é como dirigir a máquina segundo o caminho pré definido. As máquinas agrícolas hoje, quase todas elas, pelo menos as automotrizes. Eu tenho um piloto automático, programa sozinho. Aqui a gente está começando com isso comprando essa tecnologia. Em momento da história e falou assim, olha isso, tá. Isso é tão crucial, tão importante para o nosso negócio, porque a gente fala nisso, é um nível de conhecimento, você se torna o Business nosso, foi uma opção ter isso dentro de casa. Vamos comprar uma dessas empresas? Não, não dá pra comprar algumas empresas que elas eram maior do que a ..., não dá pra compra. Então vamos aprender, fazer. Então a gente foi atrás que buscar conhecimento, no hall, no mercado e internalizou isso. Hoje, GPS que opera nossa máquina, é nosso. É uma forma de internalizar competência técnica né. Porque a gente classificou ela, como COR, isso é importante, tem que saber fazer. Lembra aquela história de não ter medo? Qual mais você vai fazer isso, pô? E eu lembro de um conselheiro à época, que a gente foi o vender essa ideia...E aí o conselheiro falou assim, não, mas qual computador você vai usar? Por favor, vai rodar isso não é display, né? Porque na verdade, hoje, o display da máquina é um computador. Oh, não, nós vamos começar comprando computadores de mercado, passou 10 anos, nós estamos projetando construir nosso próprio computadores. Nossa faz computador? Faz! Por que você faz isso? Porque recuar, se eu aprendi fazer. Eu específico, melhor eu compro o que eu preciso só, não é? Eu busco otimização de custos, eu faço mais barato que o mercado. Por exemplo, na fábrica, a gente, o grau de automação que a gente tem, a gente, compra muita componente, placa eletrônica montada no mercado. Mais recentemente, passando nessa crise, a gente falou tem algumas Placas que a gente é cor nosso, precisamos fazer isso. Investe lá 6000000 de reais, numa linha de montagem automática de placa eletrônica. Mas isso aí você vai ser concorrente, não é não só para internalizar aquilo que é uma tecnologia. Então a gente busca assim, o conhecimento externo, a gente absorve. Se for preciso contrato gente que sabe fazer isso só que dentro de casa.

PAULO - É? Você acredita que a organização emprega esforços para assimilar atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas, o conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais. Você acredita que a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenha um papel essencial nesse processo? Também já está no que a gente falou, né?

Máquinas Agrícolas - Já falou.

PAULO - Vamos para o próximo para ver o que está/ E por último, os explorations, então atividades exploradoras, são atividades de aprendizagem, que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre a capacidade substantivas no sentido de sua

reformulação, enquanto que as atividades exploratórias, atividades de aprendizagem que levam a adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração, são busca de retornos de curto prazo, dentro do limite de tempo definido com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizagem. Opa, deixa eu acertar aqui: Em é busca e retorno dentro dos limites definido com finalidades claras, resultando basicamente em atividades, adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizados incrementais, enquanto que as atividades probatórias, são mais distantes no tempo, com retornos incertos, mas que buscam adaptação às mudanças ambientais e, portanto, suportando, a viabilidade futura, uma vez que constroem novas competências diante disso. Na sua visão, a sua empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa?

Máquinas Agrícolas - Sim. Já citei alguns, não contratamos ninguém da Califórnia para fazer nosso robô, a gente está fazendo, com recurso que a gente tá buscando no mercado, um robô na agricultura é um negócio que vai, vai virar? Não sei, talvez sim. Eu acho que a resposta é sim, em algum momento. Mas, se virá, a gente tem que estar lá, pra não perder o time né ...Olha, eu diria que ele teve uns 30 por cento do que eu faço lá são atividades exploratórias, coisas novas Por que ano que vem, 20 por cento do faturamento, tem que ser para 3 anos, tem que ser coisa nova, a nossa definição de novo, são 3 anos, produto lançado ele é considerado novo, ele entra nessa conta, 4 anos já entra mais, então eu tenho que ter constantemente esse motor funcionando para buscar coisa nova.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos e tendências em domínios distantes de suas atividades atuais, e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios.

Máquinas Agrícolas -Acontece, quando você está no ambiente de inovação, você tem contato, conexão com coisas que a gente nem imaginava né... Às vezes a gente fala, tem que falar assim, às vezes tem que falar mais não do que sim nesse meio, as vezes surge assim: A empresa conta o seguinte: ó, você não quer eu desenvolvo, eu sou uma empresa fabricante de laser, japonesa, sim, está bom, laser de que tipo? Qualquer tipo de laser, desde laser de uso medicinal até militar. Vamos montar um programa, para usar o laser na agricultura? Como assim? não vamos montar um programa, gente sei lá, vamos fazer um, vamos embarcar a máquina com raio laser para matar inseto? É um negócio tão não imaginava fazer isso. Neste momento, vamos falar, olha, eu acho que está um pouco longe da gente, acho que não, mas fica sementinha, não sei se amanhã, nesse momento, ele falou não. Pode aparecer, a gente está em que a gente tem contato com outras empresas, né, outros ambientes...

PAULO - Com a sua visão, a disposição da empresa em canibalizar, seus investimentos em suas rotinas e ativas existentes em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes.

Máquinas Agrícolas - Sentido do canibalizar. Está dizendo, em vez de investir, como que eu faço hoje, eu vou investir em outra.

PAULO - Área é assim. Vou fechar negócios em prol de novos, que podem ser novas galinhas de ouro. É mais ou menos isso.

Máquinas Agrícolas - Eu acho que não teve ter. Teve me lembro de um negócio, 2 negócios do grupo fechou, há muito tempo atrás. Estimulado por uma crescente

busca de customização de máquinas lembra que a história de coisa engenhada, existia uma demanda muito forte, em uma determinada época do mercado que queriam customização, olha customização na área agrícola, não vou fazer vou manter o que eu sei fazer, isso aqui. Aí abriu uma divisão, uma empresa que ia fazer customização dos produtos da, durou 5 anos, fechou. Por que fechou? Fechou porque não dá resultado, certo? Quer dizer, não é que ela canibalizou algum recurso para colocar em outro novo, não. A outra coisa, usou recurso não deu certo, fechou. Há um tempo atrás, a tinha uma divisão, que fazia um produto de saneamento urbano, estação de tratamento de esgoto, era um equipamento da construção civil...Funcionou bem um tempo, depois houve crise de mercado, o resultado foi foi mingüado, foi fechado. Não foi que ela deixou de investir naqueles ou de investir lá para investir em outra área? Investiu no negócio. Não, não virou. Óbvio que os recursos não são ilimitados quando a gente tem esses exercicios de estratégia, a gente tem que priorizar as ações, os próprios recursos humanos. Entre as coisas que a gente tem que fazer, tem que priorizar, dentro das possibilidades que nós temos, então algumas coisas tem que falar que sim, eu vou fazer agora, outras eu vou fazer, eu vou fazer o ano que vem ou daqui 2 anos. Em não dá retorno, que se faz uma análise mais geral, esse negócio não vai dar... Fala que não vai fazer. Então, mas eu não sei se é isso é canibalizar. Acho que assim é priorizar, essa é a palavra.

PAULO - É, na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre os interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo?

Máquinas Agrícolas - Sim. Outro exemplo em que a gente desafiou o status quo foi entrou por uma área que a gente não tinha domínio nenhum. Lembra que eu comentei sobre equipamentos de agricultura de precisão? Passou pelo GPS, depois pelo piloto, depois componentes embarcados em máquina, recentemente o assunto de agricultura de precisão estava como informação para o dado, dado coletado no campo. Evolui muito métodos de aquisição, métodos de Telemetria dado, né Transmissão do dado, lançamento desse dado. A não tinha isso no seu portfólio, queria ter, queria ter de novo, começou fazendo para as máquinas próprias, mas num determinado momento a gente se depara com a informação: Olha, todo mundo quer fazer, só que ninguém resolve o meu problema. Qual é o problema? o meu problema é que eu não tenho informação de todo mundo. Todo mundo tem a sua informação e quer me vender ela, mas eu não tenho informação de todo mundo, como é que é isso? Agora a tem informação do pulverizador. A Marquesã tem da plantadeira, tá certo, todo mundo tem isso, mas para eu ter tudo isso, eu preciso comprar um sistema de cada um, eu não sou um carteiro, sou agricultor. Vamos fazer o seguinte: Játo vai fazer um sistema conversa com todo mundo e faz um sistema aberto, demorou 10 anos trabalhando nisso. Hoje. Está tendo um sistema que eu leio informação.Olho, informação da máquina da (?), da plantadeira, trator junto tudo e entrego pro agricultor... Agora tá me integrando com estação meteorológica, integrando sistemas de gestão, fazendo computação em nuvem que não está lá nada, não precisa comprar computador, não precisa comprar nada! É um negócio diferente. Esse é o tema que está dentro da prestação de serviço, revenda de serviço... Quase que virou uma (?) é uma mudança radical.

PAULO - Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

Máquinas Agrícolas - Existe. A gente teve alguns projetos que eu citei, 2, na verdade, 2 negócio. Mas a gente teve eu, eu participei de 2 projetos, 3 projetos de máquina, que nós gastamos o dinheiro, investiram e não deu certo. Chegou o

momento e falaram vamos parar, desistir, era uma máquina de colher laranja, trabalhamos quase 10 anos para ter um produto desse, foi bastante dinheiro... outro que fizemos uma máquina que a gente está buscando inovar a área de fertilização de cana, trabalhando bastante tempo, 5 anos, estudando soluções diferentes, plantios, também não virou. Uma máquina de colher café, a gente tentou inovar o sistema de mecanização teve um sucesso relativo, mas já tirou a máquina de linha, então tem fracasso. O dono fala assim, fala assim: pode errar, só acerta mais do que erra.

PAULO - Na sua opinião, a empresa busca parcerias externas?

Máquinas Agrícolas - Ela busca parceria externa, com algumas restrições. Não na forma de fazer, jointventure ou na forma de sociedade. Mas a gente busca, se::: cenário da tecnologia, na área de tecnologia, se for conveniente, naquele momento a gente tem abertura para propor esse tipo de coisa.

PAULO - Centro tecnológico, laboratório de pesquisa, centro de pesquisas, essas coisas também?

Máquinas Agrícolas - Também, só que, infelizmente, a gente já tentou/ já ter várias iniciativas que não viraram...eu acho que falta/ a gente fica um pouco decepcionado, mas já tentaram fazer trabalho com Embrapa, Universidade, tem uma questão de timing.

PAULO - É, eu ia perguntar se o tempo é diferente?

Máquinas Agrícolas - Não dá match

PAULO - É o tempo é diferente.

Máquinas Agrícolas - É? 6 meses para fazer um estudo, eu preciso resolver o problema em 6 meses. Há não, é um programa de 2 anos. Não. o tempo que demora a bolsa de mestrado, mas não posso esperar. Então a gente já tentou, já foi procurado por ele... Uma outra maneira tentou, por exemplo, ECT em Campinas, um desses incentivos de mecanização, tinha um convênio lá, CTBE, funciona dentro da Unicamp, tem um centro de tecnologia, tentou parceria com eles, convênio, desenvolvimento 3 empresas, no final do tempo a nossa parte está pronta, das outras não. O projeto morreu. Nós fizemos a nossa parte, é o nosso dinheiro, nosso recurso lá, entendeu? Quando o que a gente faz de vez em quando, é compra de prestação de serviço, para mais, aí eu vou atrás de alguém que tem um conhecimento, em geral um ensaio, fazer um ensaio que eu não tenho competência interna para fazer e eu vou buscar. Então a gente firma um convênio lá, com o instituto ou com a universidade para esse serviço, mas aí no nosso tempo, né?

PAULO - Em que intensidade a empresa exerce essas atividades? Primeiro, identificação, detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.

Máquinas Agrícolas - Formalmente, todo ano, ou a qualquer momento que a gente perceba algum.../ Formalmente, tem de fato, a gente faz formal um exercício estratégico, e tem lá a matriz SWAT, para o mercado e para o produto.

PAULO - Apreensão, mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades.

Máquinas Agrícolas - Não vou falar que é todo dia, mas se for uma ameaça, em geral, ameaças podem ser de (?) legislações, são coisas que você tem que se movimentar ou o movimento de algum concorrente. Há, há projetos que são respostas

a riscos e ameaças. Projetos em andamento, existem projetos em andamento que são oportunidades, os dados foram no mapeamento e surgiu uma oportunidade ou surgiu uma ameaça, e aí é um projeto de resposta. Um dos nossos clientes muito importantes falou, olha, eu não compro mais nenhum equipamento seu, se você não mexer nisso, eu não compro mais. É um cliente que compra um quantidade significativa. Uma ameaça, certo? Fazer alguma coisa, então a engenharia tá pensando lá, ver o que que dá pra fazer. Não tava previsto, mas ele falou.

PAULO - Renovação contínua de ativos, tangíveis e intangíveis.

Máquinas Agrícolas - O tangível citados seriam uns/

PAULO - Máquina, equipamento, prédio... intangível é conhecimento, tecnologia, essas coisas todas.

Máquinas Agrícolas - No tangível, existe todo ano uma quantidade significativa de investimento em modernização ou investimento em ativos esses ativos podem ser por aumento de capacidade ou por modernização. Por exemplo, na minha área todo ano renovo 20, 25 por cento do meu quadro computacional, troco um quarto dos computadores de todo ano. Porque que eu faço isso? Aumento de capacidade, sim. Na fábrica também, na fábrica constantemente tem investimentos em maquinários, seja para aumento de capacidade ou para redução de custo, eu troco duas máquinas de tal modelo, com uma máquina mais nova, troco por uma máquina com uma melhor capacidade de medição, tecnologia mais moderna. Apesar de ter investido fortemente eu automação de solda, 85% de toda a solda que faz dentro da hoje, são robô, vai chegar a 100%? talvez não. Em algumas áreas em que robo, não é tão competitivo assim.... De onde hoje a solda é manual, a gente hoje está usando máquinas de solda assistida, quer dizer, manda por um capacete que ele enxerga o virtual e ele está vendo o que ele está soldando, ele tá olhando o que poderia ser, ele tem um guia lá. A busca/ área de pós-venda, qualidade tem usado, tá experimentando, não está usando, está experimentando realidade aumentada como uma ferramenta para ajudar na auditoria da máquina, é um auditor, que usa lá o óculos de realidade aumentada, ele tem um roteiro que ele tem que olhar tal. O meu (par?). Você já vai apontando no tablet, o ok e o não ok. Toda essa área digital foi acelerada pela pandemia, fomos forçados a investir muito digital, acelerou um monte. A gente por 2 anos, bateu o recorde de vendas, sem feira, tradicionalmente, o ambiente para fechar negócio, era as feiras. Agora a gente fica se perguntando: precisa ir na feira? Porque a feira é custo, acabamos de fazer a feira lá no (?) e ficou mais de 2000000 de reais para manter a feira, só tem 2000000 de reais, numa feira. O quanto de negócio nós fechamos, paga essa conta? Está se discutindo, será que não deveria ter a feira bienal, e não anual? Constantemente a gente tem olhado... E os intangíveis né, treinamento das pessoas, formação de gente. A gente tem a nossa porta de entrada para toda a área técnica minha, a gente busca programa de estágio, quando eu tenho 10 estagiários das melhores universidades que a gente consegue buscar alunos, faz um raio de 300 km em volta da gente, e a gente mapeia as universidades Campinas, Campinas, dificilmente eu consigo trazer alguém muito longe, mas São Carlos, eu consigo; Botucatu, Londrina, Uberlândia, consigo, São Paulo já é mais difícil. Em São Paulo já é muito difícil, não consigo trazer gente de São Paulo, então é uma forma contínua de buscar conhecimento intangível. Muitos desses desses alunos, são alunos bem formados, muito desses ex alunos, são efetivados, a maior parte do corpo gerencial técnico, foram estagiários, isso também está alinhado aquela:::

PAULO - Ao início da nossa conversa/

Máquinas Agrícolas - Desenvolver (ruído)

PAULO - Na sua opinião, na sua visão. A preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias.

Máquinas Agrícolas - Pode dizer que tem (?) acho que não um lado mais preocupado, como a gente está/ cada área tem que fazer as duas coisas. Mesmo área de fábrica, fábrica, talvez seja uma área mais/ você precisa ter mais atividade exploratória, (?) padrão, padronização mas mesmo ainda é discutido como é que eu uso tecnologia, como é que eu uso ferramentas novas, para conseguir fazer isso?

Então, nós estamos trabalhando para ter digital, neo digital na linha de montagem, nossa linha ainda não é assim aqui ainda não é assim, mas você ter lá um sistema de assistência ao operador. Para, para, para dizer para ele, para lembrá-lo, o que tem que fazer, qual é a próxima etapa, que ele faz... Vou dar um exemplo do que é uma linha automática, não sei se você já teve oportunidade de estar uma automotiva, o (?) numa/ numa linha de automóvel mais ou menos uns 60 segundos, cada 60 segundos/

PAULO - Muda de operação.

Máquinas Agrícolas - O nosso é uma hora. Então o mesmo operador trabalha durante uma hora na máquina, então, a quantidade de atividade que o operador o custo dele, fica muito grande... Centena de atividades, e algo que a gente não sabe fazer isso, não tem espaço, não tem uma (testagem) de desempenho

PAULO - Que é repetido mais ou menos por 14 ,que todos fazem mais ou menos a mesma coisa, não é?

Máquinas Agrícolas - É então, mais aí você tem/ o desafio é a gente tem uma rotatividade muito grande. Como é que eu mantenho conhecimento, posto de trabalho se o trabalhador muda dali. Então, agora é tentar usar a tecnologia, fechar a folha de processo digital, mas que folha de processo? Lá nos scaninho, lá no armário, entendeu? Mas ninguém vai lá ver. Então, como garante isso? Repetibilidade, o padrão não é? Precisa de sistemas inovadores aí. Então, a engenharia tem, eu tenho time, eu tenho um time de pessoas, um foco no curto prazo, tenho um time de pessoas com foco no médio prazo, e um time de pessoas com foco no longo prazo, porque a gente separou? Separou para dar foco, porque senão se é o mesmo time que tem que olhar as 3 coisas na engenharia, isso não funciona porque o curto prazo, engole a gente.

PAULO - Sim.

Máquinas Agrícolas - O impacto é diferente. Não são tamanhos, são equipes de tamanhos diferentes, mas eu tenho gente focado nos três times que tem que tomar decisão hoje lá, ajudando a fábrica, numa divergência de qualidade, tem que ter um engenheiro lá, fazendo isso. Tem o outro que está pensando no raio laser.

PAULO - Raio laser para matar inseto ou não. É isso aí. Valeu?

Máquinas Agrícolas - Pra mim valeu, não sei se pra você tá dentro?

PAULO - Sim, perfeito, perfeito. A ideia é essa mesmo, fazer essa reflexão. Vou misturar isso com várias outras e fazer as análises que eu preciso. Que a gente percebe, né as escolhas, vocês optaram por crescer muito mais para o conhecimento próprio. Aí era outra empresa que eu fiz, a optou por crescer por aquisições. E aí você vê que tem a ver com o DNA de cada uma, que é isso que tem

que estar constando no meu trabalho

Máquinas Agrícolas - A é assim, é diferente, mesmo não é normal, vou falar assim, não é ou normal fazer o que a gente faz, certo?

Teve um tempo atrás que a gente, os presidentes que era da família, na verdade. Ele, quiz inovar por um caminho, ele dizia o seguinte, a visão dele é que a deveria ser uma montadora.

Fornecedores de viam ser os fornecedores do subsistema. Modelo? modelo de gestão:: Motivo? Deu muito certo, logo descobriu que a gente tinha escala para isso. Na escala, se eu falar assim, eu queria que um fornecedor desenvolve-se tal modo... Aí se falava: mas quantas máquinas são por ano? Mas quantas máquinas da sei lá, 2000? Eu faço, mas é 2000 por semana? Não, 2000 por ano! Eu lembro uma vez, nós vamos buscar um fornecedor chinês para o componente, e ele falou: qual o seu volume de compras? Falamos 10000. 10000. Como assim, 10000 por ano? Posso fazer 10000 de uma vez, entrego pra você? Porque 10000 é o meu setup de máquinas. Então eu posso te entregar tudo de uma vez só? O pessoal do financeiro falou: não, não...como é que eu vou fazer estoque de 1 ano de produto? Então não deu certo, também no DNA da, a cresceu no interior de São Paulo, ela foi aprendendo, fazendo. Tinha que fazer, tinha que fazer, não tinha quem fornecesse. E esse DNA ficou né, ela é verticalizada nesse aspecto, tem gente que fala: Vocês são maluco? Não é assim, o mundo é globalizado, não pode ser tão verticalizado, você tem que estar aberto com parcerias né... Sim, mas sai mais caro

PAULO - É que você percebe nas falas, é isso que é bonito. As falas, elas clarificam muitas coisas, essa questão do/ de vocês da verticalização, do aprendizado, ela parece muito forte nas falas. Eu acho que se conversar com qualquer outro de vocês, vai ouvir as mesmas coisas.

Máquinas Agrícolas - Vai ouvir as mesmas coisas, porque é muito diferente. A gente sabe que tem modelos de crescimento de visão, de parceria, de montar lá um negócio, vai mantendo enquanto está bom, depois separa..Tem muita estratégia diferente.

PAULO - Sim.

Máquinas Agrícolas - A escolheu essa, está dando certo, o pessoal tá/ o acionista está contente com/

PAULO - Sim. É nessas minhas pesquisas, ela que tem registrado, nos órgãos legais um capital social, um dos maiores que eu vi de todas as empresas que eu passei olhando. Ela é uma empresa bem organizada. Eu só tenho que agradecer.

Máquinas Agrícolas - Privilégio poder participar, agradeço.

PAULO - Depois de pronto, eu mando para você, para você dar uma olhada. São coisas/ Já saiu um artigo, a gente está finalizando um, que esse assunto você não via, era basicamente pesquisadores americanos. De 2004 para cá, começou a pintar chineses. E foi assim que por aí e os chineses estão nessa questão de aprendizado, aprendizado, e aí você? Um dos trabalhos, era um estudo de caso da AWE... E eles começaram copiando, e aí você vê toda a trajetória desses caras que chegaram onde chegaram.

Máquinas Agrícolas - Não estudo, não sou um estudioso no caso de alguma coisa. Automotiva chinesa começaram sim, com baixa qualidade.

PAULO - Sim, isso aí. É a questão de aprendizagem

Máquinas Agrícolas - Aí mais recentemente foi a::: qual foi? Falei: poxa, eles melhoraram bastante o design, então eles contrataram uma equipe de design da BMW... Lá, contrataram, eles compraram a compra, a linha de produção de motor da Alemanha no Japão. Uma vez conversando com (?) ruído, não me lembro qual era o tema, era um livro que a gente usava na faculdade, e, e aí, o professor disse que esse livro não sai mais em inglês, ele só é editado em 2 idiomas, alemão e mandarim... Nem em inglês mais a editora está produzindo, está exportando tudo/

PAULO - Então, é esses esse assunto que eu vejo do Brasil, que muito pouco as empresas desconhecem o termo capacidade dinâmica.

Máquinas Agrícolas - Eu confesso que eu desconhecia.

PAULO - É, elas desconhecem e é um tema de uma mesma estratégia, é tem quanto? 20 anos não tem mais do que isto, foi 94, foi o primeiro artigo. E é. É, é a ideia que vem contrapondo aquela questão, não é do que chamam de oceano vermelho, é a questão do oceano azul é por aí a ideia. Ela vem depois da teoria de recursos, que vem falando em capacidades, mas só que é mais estável. É a capacidade dinâmica vem colocar essa questão da necessidade de se modificar continuamente as capacidades. A gente viu na pandemia. Em 1 ano desenvolveu uma vacina, mas só foi possível em função de duas coisas, uma empresa que conhece distribuição mundial, que é a Pfizer, e uma empresa que tinha um conhecimento, uma, não faria sozinha. As duas puderam construir. Isso é questão de capacidade, o laboratório não tem mais condições sozinho de desenvolver mais algum medicamento? Ele precisa dos outros, assim como a ..., assim como outros vão precisar.

Máquinas Agrícolas - A gente está sempre com essa, essa...É a pergunta que a gente faz: até onde a gente vai conseguir fazer vertical? É essa sempre pergunta que a gente tem. Nós estamos agora numa discussão, parte da tecnologia no campo tem a ver agora com censuramento, capacidade de você reconhecer padrões ou ausência de padrões, quer dizer então usar a inteligência artificial, tratamento de imagem, inteligência artificial para tentar reconhecer presença, estou tentando reconhecer a presença de inseto ou doença numa lavoura, com base em imagem, com controle de satélite.Você fala assim, poxa vida, a gente precisa desse... desse informação,

mas até onde nós é::: que nós vamos conseguir fazer isso no tempo? Ou nós vamos ter que de alguma maneira, buscar parcerias sobre isso. Em geral, é o seguinte, eu até alguém que faz está disposto a aprender a tecnologia? Bom, se a gente achar, a gente pode conversar. Eu não quero alguém. Tem muita gente que quer vender pulverizador, não fala o pulverizador. Eu faço, quero o sensor. A tô disposto. Então vamos fazer negócio. 3 anos atrás, eu fui até à Holanda porque tinha uma empresa lá que tinha um sensor que nos interessava, quero comprar o seu sensor e colocar na minha máquina há não vendo, só vendo se for meu kit,... A Bosch, né, que faz eletrônico, automotivo, tal está na agricultura também...Eles também estão com um sistema desse, aí você fala: Bosh, eu quero comprar o seu sensor, mas o meu sensor não dá, porque eu preciso entender o kit, o kit eu não quero eu quero só o sensor. Não, mas isso não é estratégia nossa...

PAULO - Ele perde também, não é? Com isso ele perde

Máquinas Agrícolas - Se ele tivesse, se eu. Se essas 2 empresas tivessem topado, a gente já estava com o produto no mercado.

PAULO - E demanda, tempo, não é? É falta de percepção dessas coisas também da parte do outro, não é?

Máquinas Agrícolas - É

PAULO - Mas é isso aí. Eu só tenho que agradecer o seu tempo, sua disposição, foi riquíssimo, pode ter certeza. Para mim foi riquíssimo. Agora, é transcrever e finalizar. Eu só tenho que agradecer. Bom fim de semana,

Máquinas Agrícolas - Você também,

PAULO - Um grande abraço. Tchau

Máquinas Agrícolas - Tchau.

Entrevistado: Máquinas Agrícolas

Duração: 02:30:03

Anexo 6 – Fala empresa – Geração de Vapor

GERAÇÃO DE VAPOR - Fabrica... Em 2006, com o advento do mercado super energético, reaquecer vindo após a década perdida de 90, de 90 até 2002. Nós preferimos terceirizar a nossa produção, a gente vendia, fazia toda a engenharia, mas terceirizávamos a produção. Em 2006, o mercado subenergético aqueceu, não é o mercado que nós trabalhávamos na época, nós trabalhávamos em mercados de bebidas, energia é termo, termodinâmica, em mercados de fertilizantes, outros mercados que não sucoenergéticos. Mas como o produto é muito similar às fábricas que produziam, era, essas eram as mesmas do super energético que é a nossa. Nós somos obrigados a começar a produzir em 2006, terceirizamos muita coisa, está no começo, óbvio. Não tinha máquina o investimento em maquinário, é muito caro, normalmente o nosso mercado são máquinas importadas, você tem algumas nacionais, mas o estado da arte, de produtividade e, portanto, agilidade, rapidez e produção se encontra na Europa, não tem no Brasil para importar, por mais que alguma ou outra você pode um (ex?) tarifário, mas mesmo assim, ainda é muito caro, para você agilizar uma produção... E óbvio que um fator cambio afeta demais, ou seja, economia, dependendo o momento da economia, você tem problema, para você conseguir financiamento nesse tipo de equipamento, você só consegue através do Finimp, aqui no Brasil ou o banco de capital de giro normal, que também é caro. Mas a grande maioria havia perdido, esse Finimp, mas você já tem que ter o red da exportação, nem todas as empresas exportam, porque no nosso caso é um produto que logisticamente é muito complexo. São equipamentos que 180 200 toneladas divididos em 40 a 50. 80 carretas que você não sabe ter uma ideia de transporte. Então é complexa a logística, por isso que não se exporta muito, mas se importa partes desses equipamentos, isso acontece. Enfim, basicamente a ... é isso, hoje ela, ela é uma empresa sólida. É::: dependendo do mercado, por exemplo, do mercado de fertilizantes, equipamentos para fertilizantes, nós somos líderes. Para o mercado de energia e as famosas térmicas, até um certo tamanho, nós somos líderes de mercado... estamos entrando agora no suprenergético... bebidas, nós temos uma presença muito forte, alimentícia, um mercado muito forte. E a gente não considera sucoenergético, que é o mercado de álcool de milho, nós também somos líderes de mercado, que é um novo nicho que está surgindo por conta do álcool de milho, que é exportado muito para os Estados Unidos e fabricado basicamente no centro-oeste exportável. Basicamente, a empresa é isso, Paulo.

PAULO - Tá tudo bem? Então vamos lá. Eu vou definir para você, né o roteiro, são slides, eu defino depois, a gente começa a pergunta, então o primeiro conceito é petdependência ou dependência do caminho. Que que ele diz esse conceito: As escolhas sobre domínios de competência, são influenciada por escolhas passadas em qualquer ponto do tempo as empresas deve seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência, esse caminho não define apenas quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do seu repertório/ do que seu repertório interno será futuro, assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo, quase irreversíveis, com certos domínios de competência diante disso, pergunto: Na sua opinião, você acredita que a história da empresa representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo determinou onde ela está hoje, Influenciam o seu futuro, formando o seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como o seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis e se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Na verdade, Paulo, eu acredito sim que na verdade a história os princípios de formação numa empresa, eles influenciam a::: no futuro e no

presente e no que ela se tornará. Um exemplo, é muito simples, a sempre foi uma empresa, vou usar a gente como exemplo, uma empresa que desde o seu início ela teve como princípio uma empresa que atende prazos, seja o menos burocrático possível e respeite o cliente, o que que isso quer dizer? Muitas vezes a gente tem fatores externos que nós mesmos nos colocamos, vou dar um exemplo, a ISO. Você precisa ter 3 cotações, aonde você precisa fazer certos caminhos que não são retilíneos. Nós aqui não temos isso, mas nós temos uma vantagem, a parte comercial fica na mão dos proprietários, portanto, como que eu te diria principalmente da das grandes compras, tá... A gente sabe o que acontece aqui dentro. Todo dia, então são princípios que tornaram uma empresa rápida. Você sabe que no Brasil, planejamento é uma coisa muito suscetível a mudanças. Então, quando uma empresa vem, vem comprar um equipamento nosso que, por exemplo, demora 18 meses para fabricar, os nossos concorrentes demoram mais, porque eles resolvem seguir alguns caminhos que são burocráticos. Mas nós, desde o princípio, a gente, não, nós temos que ser ágeis, produzir o mais rápido possível. É Claro, você vai pegando um tamanho, você vai crescendo, fica um pouco mais burocrática, mas a gente tenta, busca, é um ponto nosso. Que a gente não muda de ser ágeis... Porque? é isso, fora também você tem a tecnologia do produto óbvio que faz o nosso diferencial. Porque hoje, fabricar caldeira, qualquer um fabrica tá, qualquer um fabrica o nosso produto, mas com agilidade, com a qualidade, com a tecnologia de de de produto e também de processo, com a mesma com a mesma tecnologia? Não consegue, então, assim, eu acho que a as definições do passado. Elas podem sim, elas são elas delimitam e norteiam o caminho a ser percorrido da empresa.

PAULO - A história da da empresa representada pela cultura não escrita, define, na sua opinião, o estilo de liderança?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sem dúvida. Os exemplos são mais do que tudo, nem tudo o que está precisa estar escrito primeiro que você não sabe escrever tudo. Eu acredito que a cultura a::: liderança, ela tem que ser a primeira a mostrar o caminho e a cultura da liderança sim, permeia toda a empresa. Isso não tenha dúvida.

PAULO - Essa, essa cultura não escrita define a forma como os gestores são?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Um cara que vem com uma, com uma metade/ Nós já tivemos aqui, por exemplo, pessoas que vêm de empresas grandes, eu posso citar aí uma pessoa que vem de uma empresa com uma cultura mais burocrática, que ela, ela não tem, não tem o mesmo o viés de agilidade, de tomada de decisão, que para mim é o que hoje existe, é uma falta de pessoas que tomem decisões visando a empresa, não visando a si próprio, tá... existe aí um outro fator é difícil, ela não, ela não não se cria, vamos assim dizer aqui dentro de da empresa, ela tem que estar na mesma vibração da liderança que vem, que está na mesma vibração, ou vamos dizer assim, missão ou visão da empresa.

PAULO - OK, é a história não escrita que forma a essência da empresa, que ela incentiva aprendizado voltado para áreas relacionadas ao negócio, isso pode dificultar olhar para áreas não correlatas?

GERAÇÃO DE VAPOR - Não, eu acho que não, como que eu vou te dizer assim... Quando vocês se é, você tem que incentivar o ensino de todos os funcionários, de todos os colaboradores e da própria e da própria administração da empresa num num geral que é o seguinte: você tem que aprender, mas você tem que ter a mente aberta, você tem que ter uma visão geral, você é especialista num setor, você ta no setor orçamentista, mas, sim, você também tem que ter uma visão plural do restante. Você precisa entender todas as áreas, nem que seja um pouco, ter uma visão de todas as áreas, no meu entender, para você poder fazer um trabalho mais adequado naquela no micro, você precisa ter uma visão macro do negócio, se não, não funciona não.

PAULO - É só. Só para um complementar, qual a chance de alguém de cá, uma área que vocês não atendem hoje para novos negócios ser aceito?

GERAÇÃO DE VAPOR - 100% A gente vai, é óbvio, é feita uma análise, por exemplo, o sucroenergético, nós não estávamos. Aí nós tivemos que nos preparar para poder atender dentro dos princípios da empresa, ou seja, agilidade, tudo isso. Quando você faz/ você tem que se fazer uma análise para que, qual que é uma? A coisa mais importante que nós temos hoje é a nossa cultura, é o nosso nome. Então eu tenho que seguir o mesmo padrão que eu, sigo em outros mercados para esse mercado. Eu preciso me preparar. Eu não posso ser um player entrante, a que vem, que vem na loucura, sabe? Levanta o dedo, não, eu quero entrar nesse mercado, você tem que se preparar, mas existe a possibilidade então qualquer mercado, desde que nós tenhamos pessoas capazes a dar todo suporte nessa entrada. Aqui tem como prepará-los para isso, que foi acontecido no mercado sucroenergético, nós demoramos 3 anos para nos preparar.

PAULO - Na sua opinião, as dependências do caminho influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?

GERAÇÃO DE VAPOR - Paulo, é::: vou te dizer que depende do que você espera de um gerente tá se você dá liberdade criativa e de tomada de decisão a esse gerente, se você espera para sempre no estado da arte como uma empresa, você não pode cercear o caminho do gerente. Uma coisa que a gente percebe muito aqui é a nossa diversidade de idade é muito grande, pra você ter uma ideia, meu gerente de fábrica tem 38 anos, é novo, então ele gosta de inovação. Então é dada uma liberdade, é óbvio que você não consegue implementar tudo o que ele quer, mas a gente não cerceia a criação, a imaginação, e a novidade. Eu não acredito que o caminho influencia a escolha dos gerentes disponíveis, não, não eu acredito que eles podem sim criar e fazer coisas, vai depender do perfil da pessoa. Tem pessoas, são mais criativas que outras.

PAULO - Aquilo que a empresa é serve de referência para os tomadores de decisão influenciando as escolhas para novos empreendimentos?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Sem dúvida.

PAULO - Isso não contradiz o de cima?

GERAÇÃO DE VAPOR - Não. Não, porque o que acontece? A tomada de decisão, ela tem, é como você falou, uma referência. De vez em quando você cria Como é que eu vou/ Como é que eu vou explicar isso? Você, quando você tem que tomar uma decisão, que é você que vai pagar por essa decisão alguma sem dizer você/ Você tem uma tendência a ter medo. Mas quando você dá toda a liberdade, não vejo isso. Acho que não. Não. Eu acho que não tem correlação, minha visão.

PAULO - As repetições de compromissos, formam as capacidades dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente do caminho, quer dizer, aquilo que você faz é aquilo que serve saber fazer bem feito. Na sua opinião, isso proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa?

GERAÇÃO DE VAPOR - Vou te dizer aqui como o nosso, nós fazíamos muitas coisas repetitivas. É uma tendência dasempre fala o seguinte: gente, você tem dois/ Eu uso muito como exemplo, você tem 2 caminhos, você pode ir daqui para São Paulo pela Bandeirantes ou pode ir pela Castelo Branco. De vez em quando, mude o seu caminho. O objetivo final pode ser o mesmo, tá, mas você tem que estar sempre mudando, porque você tem aquela cultura de fazer sempre o mesmo. Você cerceia a sua criatividade você não consegue decolar, eu vejo assim as novas oportunidades, tanto de mercado como produtivo estão na visão das pessoas. Você tem que incentivar isso tempo todo na sua corporação, se não, não vai, senão, vai fazer sempre mais do mesmo. E eu acho que isso é num futuro, é o que limita, por exemplo, você não encontra muitas empresas no Brasil centenárias. É muito raro encontrar empresas, porque eu fazer aquilo daquele

jeito, eu sempre fiz assim ao mundo muda. Em 1996, você fazia de um jeito, você não tinha máquina de corte, você tem máquina a laser, em que mudando você tem, mas só aqui você tem que estar atento a essas mudanças, é o que penso.

PAULO - As atividades inovadoras anteriores, desempenham um papel na inovação futura, fornecendo a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Até que ponto isso é verdadeiro e, se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Olha, eu acredito que isso seja verdadeiro, é o que você é::: se você tiver uma cultura de inovação, de, de arriscar nem todas as inovações se aplicam, não é? Não, não consegue se perpetuar a realidade acontecer de verdade. Mas eu acredito, sim, que é experiências passadas te levam sempre para o caminho de criatividade, inovação. Acredito que seja verdadeiro e dá exemplo::: Difícil, agora não passa nem na cabeça.

PAULO - Ela permite fazer de desruptura às vezes ou não?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. E é, e é necessário, tá? De vez em quando é necessário, não só permite como é necessário você fazer uma desruptura. Se não, você vai sempre fazer mais o mesmo, que a hora que você tem que/ você faz uma troca de uma de uma linha administrativa, você pode fazer na fábrica, por exemplo, o que vem a experiência de outros e pode, se você buscar uma pessoa do setor automotivo, por exemplo, que é o estado da arte da indústria no Brasil, Ela vai vir com ideias diferentes, ela vai vim com tecnologia, automação 4.0. Nem sempre se aplica em uma empresa como a nossa, de bem capital, mas alguma coisa, se você souber, é::: Vê aquilo lá e adaptar o seu dia a dia, ao seu universo, ao seu, ao seu caminho... Sim, eu acho que dá para dá para fazer sim, é importante você fazer certas, mas há só faço aquilo desse jeito, cara, vamos buscar um jeito de fazer melhor. Ou vamos fazer um produto melhor, ou vamos fazer de um modo melhor. Você tem que sim, tem que ter algumas quebras de paradigmas.

PAULO - Então, o segundo conceito que a gente vai atrapalhar é o conceito de learning ou aprendizado. Não é que que diz o seguinte: Sabe se que a prática repetida repetida, é um mecanismo de aprendizagem importante, junto com os erros no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa. E assim desenvolver rotinas mais eficazes. Bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos fornecem motivação para aprender, em nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente. Como, significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas para a sobre a forma como o seu trabalho é feito e compartilharem uma visão comum do propósito e da direção da empresa. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa, representada pela sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem na busca da perfeição?

GERAÇÃO DE VAPOR - Tem. Dependendo da empresa assim.

PAULO - Da de vocês?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, aqui sim, a gente faz buscas sempre, aquilo que eu falei, a gente investe há no não só na na na cultura de aprendizado. Como que eu vou te dizer? É acadêmica, né... Que a gente acha que uma parte está na academia, uma e outra parte está no::: dia a dia, no aprendizado, mão na massa. E assim nós buscamos sempre aqui na, visitar fornecedores e até competidores, tá? Pra ver como eles fazem e tentar aprender alguma coisa, muitos, eu, eu acho que existe uma cultura Paulo no Brasil de que ao competidor não pode, cara, não tem nada a ver. Ou onde você ganha hoje um mercado no no nosso nicho? É, trabalhando corretamente, com garantia de

produto de qualidade e tal, eu não vendo caldeiras. Eu costumo dizer na que eu vendo geração de vapor, porque é pensa no seguinte: você tem o seu chuveiro na sua casa, vamos dizer que seja um chuveiro elétrico, você esquece que ele existe aquele chuveiro elétrico até o que no dia de frio ele pifa. É aí que você vai lembrar dele. Caldeira é a mesma coisa. É uma coisa que ninguém quer ter porque é um produto complexo. Só que o cara só vai lembrar dele quando quebra, quando ela dá problema é que ele vai lembrar de mim e vai lembrar do produto. Então, o que acontece? Você tem que estar trabalhando sempre para fazer o melhor, para que ele, se possível, tornar-se inquebrável o ou que ele dê sinais que ele vai quebrar. Para isso, você tem que ter pessoas especializadas, cuidando desse, estando visitando, vendo o produto saber, não, isso aqui vai quebrar, então já vamos nos antecipar, mais isso é uma visão da empresa buscando o quê? Capacitar pessoas para ver isso, que visitam as nossas plantas já instaladas, que a gente já vendeu, mas isso é toda uma capacidade dando treinamento, olha como funciona, para pode ser a fadiga. Isso não tem em livro, isso tem na vivência dos nossos/ é alguns diretores, alguns gerentes que fazem isso há muito tempo.

PAULO - Isso proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, sim, todos os erros, todas as falhas aqui na empresa, nós temos a cultura de fotografar, entendeu? E passar para a equipe, como que a gente passa? A gente tem, óbvio, dentro da ISO uma uma planilha que mostra a tal e fala: gente, a gente errou aqui, ó, mas até isso é mostrado do soldador ao técnico de campo, porque todos são pacientes é óbvio que alguns tenham uma inteligência de ter aquilo, guardar ou no HD, na cabeça, na memória e lembrar aquilo num problema singular ou desculpa, é similar, aconteceu, ele já sabe e tem um pessoas que não, por uma dificuldade até de interpretação a::: não conseguem aprender. Isso, existe dentro das organizações, nem todos têm a mesma capacidade de lembrar do que aconteceu e aprender com o que aconteceu, mas a grande, mas eu vou dizer assim, 60% tem essa capacidade, sim, mas só que isso tem que ser compartilhado. O conhecimento sempre tem que ser compartilhado. Não adianta ficar para um para o outro, e isso só é feito quando chega na gerência, porque dentro da empresa, por mais que você seja uma família, você tenta fazer uma família, existe a competição, isso é natural.

PAULO -Na sua opinião, a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva esse comportamento de aprendizagem que o parte de desempregados. Se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR -Sim, a gente faz isso e empregados que aprendem, que os colaboradores vamos assim, que é a palavra que o pessoal gosta de usar... . é feito isso. eles são remunerados diferentemente, não estou falando salário, estou falando de um bônus adicional, PLR adicional de vez em quando coisas não relacionada a dinheiro, vamos dizer assim, um final de semana prolongado. Você, recompensa algumas vezes financeiramente, algumas vezes não financeiramente, tá o trabalho, de comprometimento, nem sempre o cara precisa acertar, tá de vez em quando você tem que ver a intenção do cara de estar fazendo o correto e nem sempre ele acerta. Que é, mas a intenção está ali, você consegue mensurar isso... Então, sim, a empresa faz e tem aqui para você ter uma ideia, nós temos hoje 250 funcionários dentro da da regra da da do acordo coletivo que nós temos com o sindicato, você tem um PLR X. Desses, 200 e poucos, 60 receberam um além do PLR, um bônus adicional por exatamente isso, a::: estarem trabalhando, melhorando, vindo com ideias de vez em quando por virem com ideias de modificação, processo produtivo tal, ganham alguma coisa... existe, sim, que nem sempre isso é remunerado. Algumas vezes sim financeiramente, algumas vezes, ó

tira uma quinta e sexta e vai para a praia que você precisa ir, fora de férias, não vou descontar nada, vai é e:: a pessoa, vai, faz isso e algumas vezes, dinheiro.

PAULO - Dentro do aprendizado a gente vai falar agora sobre 3 aspectos, é, é codificação, articulação do conhecimento. Por que que a gente vai falar é aquilo que você me disse: Não adianta alguém que percebido uma forma diferente de fazer, se aquilo não se sentir significado para ele. E dois se aquilo não pudesse ser transferido para terceiros. Então a primeira questão é a codificação do conhecimento, é um importante mecanismo de aprendizagem não só na fase de transferência de conhecimento. Mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem, se possível de exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - É a codificação que que eu entendo, que eu não sei se é a minha leitura está correta. É::: eu digo assim é padronizar para passar para frente, tá? Não é feito manual, nada disso, mas sim, nós temos como eu te disse, na própria ISO alguns documentos, algumas fotos onde a gente mostra, incentiva sim, tá é aquilo nós tivemos um problema numa caldeira aqui, outro dia, ninguém achava o problema... Nós temos um consultor dinamarquês que vem aqui, achou e isso foi passado para todo mundo, dentro daquilo ali, acho que a gente aqui ele passou, solucionou o problema, mas a raiz era outra, quando surgiu aquilo ali, algumas pessoas conseguiram enxergar que aquilo era só um meio, não era, não era a raiz do problema. E isso foi foi trabalhado aqui, interno, com as pessoas com a capacidade para isso, com a com toda a capacidade para lidar com a história e depois se passaram para todo mundo e até para esse consultor tá: olha, seu serviço aqui, mas faltou a ver isso aqui que você não conseguiu enxergar. É, é trabalhado e ela é feita como? Através de reuniões, chama as pessoas colocam em murais: Oh, isso é que é o problema, foi isso que gerou o problema, óbvio. O problema na instalação é passado para a equipe de instalação. Problema de fabricação é passar para equipe de fabricação. Você não passa pra todo mundo, você passa para as áreas correlatas.

PAULO - Aprendizagem coletiva importante... Acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças. Se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vistas um dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento, se possível, de exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR -Eu Acredito que sim. Eu acho que a gente tem aqui dentro da corporação essa visão, é incentiva essa troca de experiências... É óbvio, quando você está num universo como o nosso, Não somos nenhuma multinacionais, multinacional que tem milhares de funcionários, então nós temos acho que 280 acho o nosso número, há pontos de vistas diferentes, você tem pessoas com/ Onde assim, uma idade mais avançada, que são pouco temerosos aos novos conhecimentos. Você tem uma uma gama de pessoas mais novas que estão sempre buscando e nem sempre dá certo. Há por isso que você tem que conseguir mesclar os dois, para ver se realmente funciona. Nem tudo que a gente teve isso conseguiu fazer virar resultado positivo, alguma coisa não acontece, mas sempre algo de bom você aprende, vai depender da visão que você tem de mundo. Tem pessoas que preferem ver o copo meio cheio ou meio vazio. A gente prefere ver o copo meio cheio aqui. Essa é uma. É um princípio nosso. E acredito, sim, que tenha aprendizado, o processo de codificação é importante,

que é um modo de você passar para os outros. Não é de você fazer a/ os prédios da da da informação. Agora dá exemplo, eu não saberia te dar um exemplo agora de cabeça não, mas acredito que sim.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização, proporcionou algum aprendizado?

GERAÇÃO DE VAPOR -O que você chama de aventura externa?

PAULO -Comprar de fora, vender para fora essas coisas todas.

GERAÇÃO DE VAPOR -Por fora do Brasil, é? Sim, eles estão mais na nossa frente, Paulo, os caras tem maquinários mais avançado, tem uma tecnologia mais avançada em tudo isso. Há um exemplo, uma máquina laser de furar laser. Hoje nós aqui é muito pouco no Brasil, você não fabrica, é tudo importado. Há modos de você dobrar o tubo as máquinas são todas europeias, não tem no Brasil, no nosso processo, sim, tem em várias coisas, o europeu é o líder de tecnologia nesse mercado. Até mais do que o americano, tá. Só que não podemos esquecer que nós temos um país lá na Ásia, um monstro, entendeu... que tem o processo produtivo também eles copiam porque é deles, é da cultura deles. É. Eles conseguem melhorar no processo, só aqueles também tem uma mão de obra muito mais barata, não é? Então? É a isso, então porque você comprar um maquinário, você tem que saber o retorno. Você tem toda aquelas questões financeiras que você conhece, retorno da do do ativo, se vale a pena comprar, não vale... que são os dados objetivos custos financeiro, onde você não consegue mensurar os objetivos, que é tempo de processo, eu vou conseguir entregar mais rápido. Enfim, tem tudo isso.

PAULO - Vamos lá para o terceiro. O terceiro é empreendedorismo, então a contextualização nos diz o seguinte: O sentido utilizado para a gestão empreendedora dentro do conteúdo de capacidades dinâmicas vai além do sentido de fazer, analisar e otimizar. Trata-se de sentir, aprender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la, diante disto, pergunto: É, e aí vou dividir em 3 questões, capital humano gerencial, capital social gerencial e o capital cognitivo. Então, o capital humano gerencial refere-se às habilidades aprendidas, que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem. Da mesma forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolve especialização e aperfeiçoa as suas habilidades em parte por meio de experiência anterior de trabalho diante disso: A empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Sim.

PAULO - Ela busca/pode falar.

GERAÇÃO DE VAPOR - Ela busca com com experiências diversas, sim.

PAULO - Você entende que isso facilita empreender e se envolver em novas aventuras? Se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Não, não acho que isso facilita empreender, na verdade. Eu acho que empreendedorismo está na cabeça dos comandantes, tá? A, se você tiver uma liderança e não for chefe mais polida, o seu pessoal de base vem junto com você, porque você tá nessa. É, eu acredito que não é a educação geral, eu acredito que a educação da cabeça da empresa, de conseguir convencer e fazer acontecer é, não acredito que seja uma coisa gerencial, acredito que é mais/ é um pouquinho acima. Isso. É óbvio que nós estamos falando no nível gerencial, eu não sei, talvez empresas multinacionais é diferente da nossa. A onde a gerência é, os são os proprietários. Estão assim, empreender veio da gente, da cabeça do dono da empresa, é ele que faz isso, você consegue fazer com que os líderes é que o pessoal de fábrica siga. Mas não, não há, não vejo. Eu não vejo uma correlação. Eu conheço empresas onde tem pessoas muito bem informadas, multinacional aqueles, mas não, não empreende de jeito nenhum, é aquilo, daquele jeito, não muda, não faz, é muito da cabeça agora administrador.

PAULO - Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano gerencial e funcional são importantes, propiciam novas opções em novas aventuras?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, essas habilidades do capital humano, sim, são importantes, porque aquilo que eu falei o líder, ele, ele vai ter a ideia de de implementar, mas a equipe precisa estar junto e, óbvio, ela precisa dar o suporte para fazer aquilo acontecer. Entendeu? Se o pessoal de de fábricas e de chão de fábrica, você quer inventar um negócio, aqui aconteceu já muito isso, se o pessoal de fábrica não souber implementar, porque é uma coisa estratégia, outra coisa é fazer acontecer. É caderno, livro é muito lindo, agora dá pra fazer? tem maquinário suficiente? tem ferramental? tem é tem as ferramentas para fazer aquilo acontecer? E isso muitas vezes ela é desenvolvida ou até criada pelo pessoal de chão de fábrica que usa a sua experiência passada para fazer alguma coisa acontecer.

PAULO - Capital social gerencial. O capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle, poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizades, associações a clubes sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho, os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. Adler, distingue entre capital social externo e capital social interno, ou seja, laços que derivam de fora e de dentro da organização diante disto: Você acredita que essas relações sociais estabelecida com todos os agentes são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Capital social, sim, sem dúvida.

PAULO - A empresa incentiva relações sociais para todos na empresa, não só para os seus gerentes?

GERAÇÃO DE VAPOR - Hum, não direto, não 100%, Paulo, não. Ela, ela incentiva, para a sua sua liderança e gerência, vamos se dizer, não é que eu vou pôr nossos nossos líderes, porque aqui é uma empresa, uma empresa familiar. Ela não tem tantos gerentes assim, então o cargo, usando o cargo mesmo como posição, não tem tantos, temos alguns, mas esse sim é incentivado a liderança incentivado, mas quando você vai mais pro chão de fábrica, não. Porque isso também te gera um problema de saída de de colaboradores, né?

PAULO - Existe incentivo para a transferência desse conhecimento para dentro da empresa, ou seja, alguém lá fora percebeu, constatou alguma coisa, a empresa incentiva que se discuta isso internamente?

GERAÇÃO DE VAPOR - Isso sim. É o que a percepção dos gerentes dos líderes que vem lá fora é aquilo que eu te falei, é, é você traz e passa para todo mundo do erro, acerto como se faz... isso, sim, existe. O que não é incentivado, como eu te disse, é que pessoas mais chão de fábrica, né tenham um contato, por exemplo, o sindicato, um sindicato, você vai ter soldador com o soldador, vai conversar com você, solda, como é que você faz? Eles conversam é tema, isso a gente não incentiva porque isso sim, pode fazer o seguinte, é normalmente aqui dentro da empresa vem muito por indicação. E acredito que nas outras empresas também, porque hoje para você, por mais que exista uma uma alta demanda, e poucos profissionais preparados, principalmente de chão de fábrica, hoje existe muito isso. A gente fala de desemprego, mas a verdade é que falta profissionais qualificados nas nas áreas é básicas de qualquer empresa do setor de bem de capital, solda, caldeiro e soldador vamos se dizer basicamente. Você não incentiva porque, porque o cara pode te indicar e esse pessoal por dois reais a hora ele sai, e dois reais pode significar 10% de aumento de salário. Então isso você evita fazer com que eles tenham relação com funcionários de outras empresas, mas não a nível gerencial, que aí já é um outro, que são valores distintos. Aí é liderança, é, são outros valores.

PAULO - Cognição gerencial. Refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para tomada de decisão. Martins Simon e Cit March argumentaram que a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimento ou suposições sobre eventos futuros, conhecimentos de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre os eventos futuros alternativas e consequências. O sistemas de valores gerenciais também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes e seus concorrentes pelas projeções sobre a evolução da indústria e pela crença/ e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem o uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes devem decidir quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver, diante disso: Você acredita que a sua empresa incentiva os gerentes a questionarem suas concepções com vistas a ampliarem a percepção do ambiente? E que isso pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas, se possível de exemplo.

GERAÇÃO DE VAPOR - Paulo, eles são/ Eles são, incentiva a:: tá sempre analisando como faz, se os conceitos em princípios na vida, que eles têm da da, da história de vida deles, isso sim, a gente faz um exemplo muito prático. Nós temos um sistema aqui, um exemplo, é que é o SAP, que é um RP. Muitas vezes, aquilo que eu te falei, você faz sempre o mesmo caminho. Você, eu, eu garanto para você que o meu SAP não é usado 40% da capacidade do sistema, porque que ele não é usado? porque você está acostumado a fazer de um jeito. Por mais que você tente implantar, uma cultura de:: é uma cultura de pessoas que busquem, que perguntem, porquê, nem todas as pessoas têm essa cultura está não é da pessoa que eu, mas porquê? Mas porquê? Mas porquê, não, não tem. É, é, vai muito de pessoas e pessoas. Tá, então assim. A gente incentiva, nós mesmos fazemos...O porquê, como fazer, por que que é feito desse jeito? Por que que não muda? Damos como exemplos que certos produtos, como era feito nos anos 90 e como são feitos hoje, que você tem de maquinário, que que é entendido como um processo produtivo e hoje é mudado, ele é feito, mas nem sempre tá/ Isso vai muito da cultura da pessoa, tem gente que não é muito de/ você pode incentivar isso full time na tua empresa, porque a gente pergunta porque tenta melhorar, a melhoria contínua que a gente fala, né? Mas nem todo mundo aplica, não. Existe incentivo, mas não vou dizer lá que funciona 100% não vai muito de pessoa para pessoa.

PAULO - Na sua opinião, a empresa tem mente aberta a novas oportunidades com ambiente externo, apresenta. Ou as concepções dificultam essas percepções?

GERAÇÃO DE VAPOR - Ela tem, ela tem mente aberta, mas as concepções dificultam. Tem gente aqui que é refratária a mudança pessoas, principalmente você vai chegando numa certa idade, as pessoas são refratadas. Por quê? Porque a mudança traz especificamente o medo de perder emprego, tá? Ele sabe fazer daquele jeito. É, existe sim, existe a mente aberta as mudanças e oportunidades, mas também tem o medo, medo da mudança no geral, é aquilo que eu te falo, é a eu fabrico, eu fabricava/ nós tínhamos uma política de fabricar tudo internamente, verticalizando a empresa. Hoje a gente vê que não é possível a hora que você muda isso para para horizontal, para tentar terceirizar algumas coisas, tem gente que tem medo, porque isso muda. A responsabilidade que certas pessoas tinham, ela perde um pouco da responsabilidade. Eles tão com medo, isso é normal, sabe numa organização medo é complexo ainda todos nós, eu acho que desde o proprietário, tenho medo de perder a empresa e os

funcionários colaboradores o medo de perder de perder o emprego né, então assim, você incentiva, mas é:: e como muitas pessoas vêm de outras, organizações. Se na organização passada você não incentivou, é difícil mudar. É difícil.

PAULO - Então vamos lá pro próximo agora. Então a gente vai entrar agora no conceito de ambidestria. É o conceito de exploração exploration exportation capacidade absorviva, então é que que é ambidestria? Ambidestria são projetos organizacionais ambidestros compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integrados. O que que ele quer dizer com isto? Que a empresa, ao mesmo tempo que ela tem que ser boa em fazer o dia a dia que é onde ela ganha dinheiro, ela tem que começar a pensar naquilo que vai ser feito no futuro. E nem sempre esses dois, essas duas questões convivem de forma adequada. Porque uma gera dinheiro hoje e a outra não sabe se vai gerar então é::, eles chamam de ambidestria esse conceito, tem unidades que imaginam melhorar o processo diariamente e unidades que imaginam o de que forma que vão ganhar o futuro. Tá, então, e aí, você tem o seguinte, projetos organizacionais ambidestros, são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Unidades exploradoras, explorations, que que é exploradoras, é no conceito de exploratória, buscam opções no mercado. Há eu trabalho no ramo de Caldeira, que tipo de Caldeira que vão existir no futuro? Será que vão ser desse tipo de troca de de geração? Será que vão ser outro tipo? Então é Exportation vai nesse sentido. Então elas são em unidades pequenas, descentralizadas culturas e processos soltos. Enquanto as unidades de exploração no sentido de explorar mesmo, que a exploration são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. As unidades exploratórias, são bem sucedidas por processos de inovação, criando frequentemente pequenas vitórias e perdas. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos em subunidades, onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades de exploração e exploratórias? Se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Se eu entendi a sua posição, Paulo, que agora eu prometo que eu estou sinceramente em dúvida... exploração? Sim, a gente busca isso.

PAULO - É que que é exploração? Eu vou melhorar o processo continuamente.

GERAÇÃO DE VAPOR - É isso. A gente busca sempre, tá? É óbvio que você tem um limitante que se chama capital.

PAULO - Sim.

GERAÇÃO DE VAPOR - Porque o:: a:: exploração de melhorar o processo, ela depende no nosso caso, principalmente de maquinário, ferramental... a gente busca sim, tanto que todo ano nós temos/ Nós colocamos objetivos de melhorar máquinas, de inventar máquinas, algumas máquinas. E aí você coloca num orçamento e vai buscando um pouquinho, um pouquinho algumas coisas você consegue, outras não, tá? É... Depende do mercado, do momento do mercado, a gente tem sim. As exploratórias, o que que você chamaria? Eu não entendi.

PAULO - Digo, aquelas olhar como vai ser os produtos daqui, lá pra frente?

GERAÇÃO DE VAPOR - Cara, como caldeira muda muito pouco. Desculpa até um pouco de arrogância da nossa parte, mas a gente a gente está sempre buscando melhorar o processo e o produto. Nós temos uma filosofia, Paulo, eu vou tentar explicar para você, acho que eu consigo explicar isso nesse vídeo para você. Quando você compra um iPhone 13, tá, a Apple ela faz aquele trabalho sempre para cobrar mais caro, ela desenvolve o produto, cria, cria coisas que você nem precisaria, teoricamente. A gente faz o que? nós temos que fazer o produto cada vez melhor. Para conseguir diminuir valores, ou seja, fazer não vamos dizer o antigo, dar um (Science?) de motores de veículos tá, fazendo uma comparação, então assim eu tenho que estar sempre

desenvolvendo o meu processo produtivo e sempre é desenvolvendo o meu produto buscando melhorias dentro de materiais, o materiais utilizados como calcular, ou seja, a troca térmica, enfim, para quê? Para sempre estar competitivo no mercado, tá essa é uma filosofia que a gente faz a produtos, sim, é é que, como é que eu vou te dar o exemplo do do produto? No passado, você usava numa Caldeira um lavador de gases. Hoje você tem um precipitador eletrostático que o próprio nome diz, ele depende de energia eletrostática. Isso é uma melhoria contínua, que que o mercado demanda. Você tem tipos de motores ou a gente chama de grelha tá no nosso mercado que seriam os motores de carros cada vez mais eficiente com materiais, é modelo construtivo. Isso a gente tá sempre fazendo, sempre buscando. Eu acho que é importante de qualquer indústria hoje ela tem que melhorar o processo produtivo, sempre buscar, se não ela morre, melhorar o seu processo produtivo e isso demanda um certo investimento, de vez em quando é só algumas alterações, mas grande parte do momento você depende de um processo de maquinário para melhorar e no produto, você tem que estar sempre com uma visão, para isso você precisa ter um departamento com uma visão a isso e vai estar olhando e vendo que o mundo cria e o que você no seu produto pode melhorar.

PAULO - Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma? É sim ou não, aí né?

GERAÇÃO DE VAPOR - É eu acho que elas existem, mas elas são, elas são juntas, eu não são diferenças não, são integradas. Porque é um leva ao outro no nosso mercado, não tem jeito, porque a partir do momento que você que está criando um produto novo, você também tem que saber como produzir esse produto. Então elas são meio meio exemplo/ por exemplo, nós temos uma uma grelha aqui, hoje no mercado ela, ela demorou, né que seria o motor do carro, fazendo uma analogia. Se ela é a mais aceita no mercado por tipo de queima de um resíduo e óbvio, ela foi, é o é vendo, o que que é o futuro do equipamento, mas também precisa ir ver como que eu vou fazer esse produto, qual é? Como fazê-lo? Isso trabalhando em conjunto. O grande problema das empresas hoje para mim é a comunicação, mesmo interna, ela tem uma dificuldade de conseguir colocar tudo/ uma coisa que seja de interesse dos setores, colocar junto, eu , eu vejo isso, uma dificuldade muito grande.

PAULO - Com relação aos gerentes senior, você acredita que eles são capazes de sentir com precisão as mudanças em seu ambiente competitivo? Incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Os sênior são já foi dito de novo, não é? Se eles forem aberto à mudança, é o que eu te disse exemplo aqui a grelha que nós colocamos no mercado... Essa foi uma mudança que veio dos gerentes sênior, na verdade, do presidente da empresa, ele analisou e viu, desenvolveu a tecnologia junto com com empresas exteriores, e foi dele o exemplo maior do que eu tenho que eu posso dizer, é esse... em processo de máquinas de solda, de processos, de solda junto aos meus gerentes que não são nem tão sênior assim, tem 38 anos... É uma visão que ele tem, mas isso já vem da cultura da empresa, de sempre estar melhorando o processo.

PAULO - São capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças. Ser capazes de aprendê-las, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para atender novos desafios, se possível, dê exemplos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, são sim. É, o pessoal é tem essa capacidade, como aqui a gente incentiva muito essa essa mudança, a de inovação. Essa cultura de inovação, de acreditar em inovação, são incentivados. É possível, sim, eles conseguem sentir porque estão no mercado há muito tempo. Exemplos ainda desde processos produtivos que era feito no modo que nós copiamos de outras empresas e alteramos. Não saberia te explicar isso, é::: processualmente, tá, eu saberia explicar, não sei se você

entenderia uma máquina que quando a gente comprou essa tecnologia, na verdade comprou né... Um cara vendeu para todas as as:: empresas de caldeiras vamos assim dizer. Nós pegamos, melhoramos. Nosso gerente sênior falou: olha para isso aqui, nós temos que mudar e melhorar isso aqui... Você ter uma ideia, eu precisava de oito pessoas para operar essa máquina, hoje preciso de duas, com uma produtividade duas vezes maior. Mas isso foi da visão dele, e da colocação de capital em algumas coisas, desenvolvimento junto com uma outra empresa que faz essa parte de automação, mas isso foi foi foi da ideia do do gerente. A gente só conseguiu, só deu as condições para implementar.

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções que proporcionem a exploração da ambidestria.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, haja visto que nós estamos sempre buscando produtos mais simples, é simplificar os produtos na sua parte engenharia e melhorando o processo produtivo com máquinas, com equipamentos novos ou até mesmo procedimentos distintos

PAULO - Na sua percepção, existe uma intenção estratégica convincente que justifica a importância de atividades exploratórias e exploradoras?

GERAÇÃO DE VAPOR - Eu acho que a exploratória e a exploradora, ó, quem não fizer isso, não sobrevive muito tempo. O mercado eu acho que não é uma questão estratégica. Eu acho que é uma questão de sobrevivência. O mundo está mudando muito rápido. Se você não, não está se atualizando e melhorando o teu produto, o teu processo produtivo, você morre... na minha visão.

PAULO - Uma articulação de uma visão e valores comuns que forneça uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

GERAÇÃO DE VAPOR - É isso aí ele é, é da empresa, né, da cultura, você já vai, você vai disseminando isso na cultura da empresa, com o tempo, você vai ficando aqui, isso vai vai pegando na na pele, o pessoal vai entendendo que é:: um:/ Óbvio que, dependendo do cada setor, na na na sua necessidade e na engenharia, fazendo a questão de produtos, mudanças e na produção onde você tem que cada vez mais melhorar o processo, só existem sim mesmo.

PAULO - Uma equipe sênior que execute explicitamente a estratégia exploratória e exploradora.

GERAÇÃO DE VAPOR - Acho que não há nenhuma equipe sênior viu o cara. Eu acho que é uma equipe, eu tiraria o sênior, eu acho que isso vem mais até da própria juventude, do que dos sênior... Eu acho que isso é uma cultura até mais da juventude.

PAULO - Uma liderança com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado.

GERAÇÃO DE VAPOR - Aí, aí precisa ser sênior. Aí o cara precisa ser sênior, precisa saber como lidar com isso, porque cria muita tensão.

PAULO - Ah sim é isso aí.

GERAÇÃO DE VAPOR - Tudo, tudo o que é mudança é complexo, e você tem que ter um cara que saiba/ Seja o técnico que faça a mediação entre o ataque e a defesa. Precisa assim aí. Aí, sempre houve.

PAULO - E dentro da ambidestria tem a capacidade absorptiva que que é a capacidade absorptiva: refere-se a capacidade de organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente, ou seja, sabe que a gente olhando o outro fazendo, às vezes a gente pode ter insights de coisas melhores. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro das unidades, aquilo que a gente falou, de capacidade de articulação, de transferência, de conhecimento. Assim, a capacidade de absorção de uma organização ou capacidade de

aprender é uma função de duas separadas, mas interrelacionadas dimensões. A capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para um novo paradigma tecnológico e a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externos às capacidades existentes. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa favorece a aquisição, ou seja, atividades de identificação e início de aquisição de conhecimento, que é fundamental para a adoção de novas práticas e gestões, ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, acredito que sim, isso é de suma importância. Tanto que a gente visita outras fábricas, conhece outros/ não precisa ser exatamente de caldeiras, mas no próprio setor automotivo você vai aprendendo, você vai conhecendo você tem que aplicar o seu ambiente, a sua realidade, mas sim, a gente incentiva, incentiva pessoas, consultores a darem uma visão sobre o que é a A gente incentiva sim a mudança é sempre é sempre é uma busca contínua, melhoria contínua.

PAULO - Qual a velocidade e a intensidade e a direção dos esforços que a organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos? Se possível, me dê exemplos

GERAÇÃO DE VAPOR - Puta Paulo, isso depende muito de capital financeiro, porque quando você vai fazer uma visita, OK, não tem tanto problema. Mas quando você tem, tem certas coisas, treinamentos, viagens ao exterior, visitas em fábricas no exterior e isso demanda um certo capital que pode, dependendo do momento, você não gastar naquilo não, tá/ como é que eu vou te dizer? Não está propenso aquilo naquele momento. Mas sim, é como eu te disse, a gente já visitou fábricas no exterior, fábrica em outros locais aqui e a gente busca isso a todo o tempo, a todo momento. Uma coisa é visita, está que custa barato ou é de graça... Agora com um consultor que vem e te dá uma, aí vai depender do momento financeiro da empresa.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para assimilar atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas. O conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, acredito sim.

PAULO - Você acredita que a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenha um papel essencial nesse processo?

GERAÇÃO DE VAPOR - Está em dúvida? Na verdade, se você não tiver interpretação e a compreensão do do do, dos indivíduos da empresa, não adiantou nada. Eles têm que interpretar e conhecer e aplicar.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para transformar atividades de combinar o conhecimento existente e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados, transformando esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptando-os às realidades e às necessidades organizacionais.

GERAÇÃO DE VAPOR - Olha, eu até acredito que ela emprega esforços para transformar, agora, para fazer rotina organizacional... Eu, eu tenho um pouco de de como que vou dizer assim? Cuidado em falar isso porque, de novo, a única coisas que a gente menos tem/ Você tem uma rotina organizacional normal, claro. Mas como a gente está sempre buscando a mudança ou a melhoria contínua, seria essa palavra... Em vez em quando, não dá nem tempo de você fazer uma rotina organizacional viu cara. Está tão é tão mutável, de vez em quando isso atrapalha. Eu acho que você tem tá aberto a transformação, quando você tem transformações, a cultura faz a rotina, não é uma coisa imposta, tem que ser uma cultura entendida e colocada. Não vejo/o que eu entendo de rotina é aquele negocinho papelzinho, siga se... Difícil que ter isso aqui dentro é mais assim: Olha, a gente tem, transfere o conhecimento que o pessoal, vai dar certo? porque quem vai dizer para vocês se vai dar certo ou vai dar errado aqui, é quem aplica isso no

na produção, na criação, no cálculo, são eles... A gente incentiva sempre, a única assim, a rotina é melhoria contínua, buscar sempre o melhor.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para para explorar atividades de criação de novos conhecimentos. E, por meio deles, melhore, desenvolva e expanda rotinas, rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes e que, por sua vez, permite a criação de novas capacidades de novas operações, se possível, de exemplo.

GERAÇÃO DE VAPOR - É que eu não vou ter outro para falar que acredito nisso aí sim, tá a expanda rotina isso que eu saí de rotina. Processo sim, sem dúvida tá. E melhoria de processos, presentem sim, sem dúvida. Ah te dar um exemplo é o que eu já falei da máquina lá, tinha um processo com a máquina que precisava ali de 8 pessoas hoje estão duas. É, foi uma maioria de rotina e de processo, tá... Ela foi mais processo do que o outra coisa. E sim, e o pessoal próprio que utiliza a máquina

PAULO - Exploration, Exportation. Atividades exploradoras para Daniel's são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas. No sentido de sua reformulação. Enquanto que as atividades exploratórias, explorations, são atividades de aprendizagem que levam a adição de novos recursos. Provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração, são buscas de retorno de curto prazo dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizado incrementais. Enquanto que as atividades exploratórias são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais e, portanto, suportando a viabilidade futura. Uma vez que constrói novas competências diante disto. Na sua visão a empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, exemplo supleenergético há 2 anos.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente, pode expo-la a eventos e domínios distantes de suas atividades atuais e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sem dúvida

PAULO - Na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar, ou seja, reduzir o valor de seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes.

GERAÇÃO DE VAPOR - Essa é uma questão difícil de falar, cara, porque quando você fala em canibalizar, por mais que você acredite que existe, a:: não, eu acho que é:: uma cultura que aquela/ É difícil, cara. É complexo... Existe a vontade, mas eu não sei se falta a coragem. Algumas coisas quando você canibaliza um pouquinho perde pouquinho à OK, mas é é é difícil. Eu, eu entendo que nessa questão/ Cara. Quando você fala que produtos, OK, processos, é mais difícil, você melhora sempre, você tem que provar que esse processo está melhorando, mas canibalizada você ou você o altera

PAULO - É você que é canibaliza você encerra em prol de uma atividade exploratória, é isso que está dizendo.

GERAÇÃO DE VAPOR -Não.

PAULO - Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre os intelectuais, interlocutores com opiniões, divergências e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo.

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim. Vou até voltar na dois agora é verdade que eu lembrei de uma coisa que, por exemplo, nós temos um tipo de caldeira, ela é uma caldeira pequena, chama Caldeira (fogatubular?). Nós encerramos a operação dela este ano, pra

abrir espaço para outras, porque ela já está um mercado muito competitivo, onde o valor agregado é muito baixo. Então, assim, existe sim, é::: a canibalização, dói viu é difícil tomar essa decisão. Pode falar que não é fácil, mas fizemos isso agora vem na cabeça, eu lembrei disso.

PAULO - Dentro de um, dentro de um aspecto menor, talvez não é?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sim, mas é difícil, cara, é você chegar ao ponto de falar assim, olha, isso aqui já não dá mais. Isso aqui não vale a pena. O valor agregado. O mercado é muito competitivo, nós não temos margem, não te traz retorno, né? Então vamos matar isso... Mas pô, eu fiz investimento que eu comprei máquina, fiz isso. O que dá pra adaptar dessa nossa/ dizer dessa unidade de negócio com a outra unidade? Pouca coisa. Então tem hora que você tem que dar aquele basta. Pega o dinheiro, mas não pega.

PAULO - Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

GERAÇÃO DE VAPOR - Existe, existe. É difícil, mas existe. Não tô dizendo que é fácil. Mas existe uma certa tolerância. Uma certa tolerância, tá.

PAULO - A empresa busca parcerias externas?

GERAÇÃO DE VAPOR - Busca. Nós temos que eu falei, negócio de tecnologia, com empresas de outros países, até parceria para a produção, busca sim.

PAULO - Em que intensidade a empresa exerce atividades de identificação, detecção e avaliação de ameaças e oportunidades?

GERAÇÃO DE VAPOR - Não acho que não, cara. É mais de ameaça de eu/ De oportunidade é muito pouco, mas é ameaça, sim. Está sempre trabalhando para ver o que tá acontecendo no mercado, que o processo produtivo dos outros está nos/ Pode nos interferir, podem nos complicar a vida, é feito com uma certa frequência. Tem um departamento aqui que busca, sempre está fazendo isso, que a gerência industrial, principalmente na parte de processo de processo, tá não tanto de produto, mas de processo, tem bastante. É que quando você vê as ameaças, elas surgem as oportunidades, né? Meio que subsequente negócio.

PAULO - Em que intensidade a empresa mobiliza os recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades?

GERAÇÃO DE VAPOR - É depender do capital, é depender do momento. É difícil dizer cara. Depende muito. A Depower é empresa nacional, empresa de família depende, depende muito do capital que você tem para investir. A gente sempre busca a melhoria, como eu te falei, mas a gente sabe que tem umas dificuldades, está lá no orçamento. Mas existe essa cultura de buscar a melhoria.

PAULO - Em que intensidade a empresa renova contínua os seus ativos tangíveis e intangíveis?

GERAÇÃO DE VAPOR - Sempre,, É, é porque uma coisa é você disponibilizar capital para nova, para novos equipamentos. Para a renovação de ativos, tá é frequente. Nós temos uma frequência meio grande, máquinas em geral, prédio... Olha, nós estamos falando em 20 anos de empresa, nós já estamos indo para a sétima mudança predial, pra você ter uma ideia...que é o prédio é mais caro dos ativos, máquinas, então. Porque isso também te leva uma atualização de processo. É diferente de novos processos.

PAULO - Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

GERAÇÃO DE VAPOR - Explorador. Hoje, quando?

PAULO - É isso aí.

GERAÇÃO DE VAPOR - Beleza?

PAULO - Beleza, deixa eu só parar aqui. Espera aí. Foi difícil?

GERAÇÃO DE VAPOR - Imagina... alguns termos, não são/ não são muito do nosso conhecimento

PAULO - Não, não, não são essa. É uma coisa que eu é que eu venho percebendo também... que ninguém conhecia o termo capacidade dinâmica, aqui no Brasil poucos poucos poucos.

GERAÇÃO DE VAPOR - Então, conhece a grande maioria dos empresários que você vai. Você vai entrevistar Paulo

PAULO - Não vai conhecer

GERAÇÃO DE VAPOR - Uma empresa que é muito isso, para você seria fantástico conseguir, mas aí eu já não saberia te dizer como, que o cara tem essa visão. Uma ali não é nem mais proprietário de empresa, ele já vendeu a empresa dele o ano passado, que é o Eduardo Zotelle

PAULO - Então o Zotelle vendeu para John Deere, não é?

GERAÇÃO DE VAPOR - É, mas é um cara que eu vou falar pra você, a visão dele eu conheço pessoalmente.

PAULO - Eu queria saber por que que ele vendeu, eu até imagino por que que foi vendido essa empresa.

GERAÇÃO DE VAPOR - Não é? É simples. Ele, na verdade, até te digo, porque eu sou muito amigo dele, isso é meio aqui aberto. A empresa dele, foi ele que fundou. Eles tinham duas empresas, uma empresa de colheita de colhedora de cana, que eles chamam, né? Que isso terceirizava essas colheita de cana nas usinas. E lá no advento da da mecanização, em 99, ele começou com a Unimil.

Entrevistado: Erick.

Duração: 01:14:49

Anexo 7 - Fala Empresa Prestação de Serviços

PAULO - Está sendo a partir de agora, né? E eu vou intervir o mínimo possível é::: falem e fiquem à vontade, então esse trabalho que eu estou desenvolvendo para falar sobre a nossa capacidades dinâmicas é aquilo que a empresa se utiliza para ganhar rentabilidade, ou vantagem competitiva. Essas capacidades dependendo do mercado, elas precisam ser modificadas continuamente. Dependendo do mercado, ela é uma busca de rotinas perfeitas de/ para executar as tarefas. E pela primeira vez, esse é o primeiro trabalho que a gente é, engloba várias variáveis para medir essas capacidades dinâmicas. Então, a primeira dela caminho, que é que ele chama de pet dependência ou dependência do caminho, ele diz o seguinte: que toda a empresa ela é fruto de suas escolhas no passado, ou seja, a tecnologia, a cultura, a forma de gestão, isso determina o quanto ela pode se modificar ou não, e que toda a empresa, um momento de sua vida, vai se deparar com isso e vai ter que tomar uma decisão, segundo o aspecto das capacidades dinâmicas, é o aprendizado. Capacidade é dinâmica uma coisa que precisa ser alterada o tempo todo, então você tem que aprender a fazer as coisas as vezes que você não fazia ou você tem que reaprender a fazer as coisas que você fazia, para fazer melhor. Terceiro, é o que ele chama de empreendedorismo, no empreendedorismo, não é aquela questão que a gente conhece do empreender ou fazer, mas o empreendedorismo é enxergar as próximas oportunidades e fazer acontecer nas próximas oportunidades. Então empreendedorismo tem muito mais com a percepção do mundo e para onde o mundo caminha. E a quarta, é que ele chama de ambidestria, ambidestria é o conceito de usar as duas mãos ao mesmo tempo, nesse conceito de ambidestria, você trabalha com 3 variáveis: a primeira delas é a capacidade de absorção, ou seja, as empresas precisam olhar para 2 lugares, para dentro, nos seus processos, nas suas rotinas, e precisam olhar para fora naquilo que os outros estão fazendo, em termos de ver o que estão fazendo diferente, se estão fazendo melhor e o mais rápido possível trazer isso para dentro. E aí você tem dentro da capacidade absorção e depois 2 conceitos que é Exploration e exportation. Exploration, é, eu vou explorar ao máximo as minhas rotinas internas para/ modificá-las ao máximo para que elas possam continuar gerando vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, eu vou estar olhando é::: aquilo que é de novo que está sendo feito em algum lugar. Então eu vou estar olhando para o ambiente externo, então nessas 5 variáveis, é o que a gente vai falar um pouquinho, tá? Então eu vou contextualizar cada uma e vou fazer algumas perguntas em cada uma, ok?

Muito bem, é a primeira pergunta, é as escolhas sobre domínios de competências, são influenciadas por escolhas passadas. Em qualquer ponto do tempo, as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência, esse caminho não apenas define quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno do que seu repertório interno provavelmente será no futuro assim, as empresas, em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo quase irreversíveis, com certos domínios de competência. Diante disso, pergunto: Na sua opinião, você acredita que a história da empresa, representada pelas escolhas e decisões ao longo do tempo, determinou onde ela está hoje, e influenciam o seu futuro, formando o seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como seu estoque de ativos tangíveis e intangíveis e, se possível, de exemplo.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - A gente entende que sim. É que o histórico, a história da empresa diz para algo, não é, é leva a empresa para onde ela está hoje e para onde ela vai para o futuro e como, como um exemplo bastante interessante disso, a gente vê os

investimentos que foram feitos em sistemas, trabalhar com em nuvem este tipo de coisa, num momento aonde isso não era, era alguma coisa, assim que, que está/ hoje se você falar isso é uma coisa bastante normal e bastante aceita, principalmente por causa da pandemia. Mas no momento em que se tomou essa decisão, isso não era é moda, nem consenso, mas que se mostrou extremamente valioso no momento em que apareceu a pandemia, aonde a gente conseguiu trabalhar de forma remota, virtual e sem depender da da, do, do local físico... O que foi essencial para a empresa manter as operações funcionando, ganhar um diferencial quanto a concorrência que muitos tiveram grandes problemas durante esse período. E a gente estava já preparado, mas de novo, né? Pensando num investimento que foi feito sem pensar na pandemia, porque ela não existia, ninguém estava pensando nisso e que ditou a situação que ele está hoje. Com certeza, a história (ações, decisões, investimentos, apostas, etc.) da empresa determina, ou explica, o presente.

Exemplo: o investimento em sistemas (nuvem, desenvolvimento do sistema) possibilitou / permitiu a Lecex passar pela pandemia sem nenhuma perda de efetividade. A empresa estava 100% para operar remotamente (home office) sem impacto nas operações.

PAULO - É, aconteceu antes isto.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Antes?

PAULO - E de que forma que surgiu?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Leo.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Sim, é a como 99% das empresas buscando a melhor performance, Especialmente na questão de custo, é, em segundo lugar, a questão de operações, Então eram dores que já eram identificadas já pela empresa há 8 anos atrás e foi/ foram soluções de dores. E só que beleza, foi resolvido a situação, foram resolvidas e foi se pavimentando um caminho para o futuro, como o Carlos falou, sem observar quem poderia imaginar uma pandemia não é, mas no nosso caminho, naturalmente já tinha uma evolução traçada por essa base aí, de resolver as dores, manter a base sem dor o máximo possível, saudável e operacional. E só que a gente não esperava realmente colher essa quantidade de frutos aí, o Carlos falando realmente dimensão correta das coisas agora. Na verdade, o conjunto de escolhas e decisões tomadas no passado, vieram somente a expandir os horizontes e potencial da empresa, influenciando positivamente o estoque de ativos (hoje a Lecex vale mais do que antes da pandemia).

PAULO - A história da empresa, representada pela sua cultura não escrita, define o estilo de liderança da empresa. A empresa é cara de seus gestores? No fundo, é isso que eu estou perguntando...

Sim, no geral, porém a Lecex contorna esta armadilha muito bem através de um board multidisciplinar com backgrounds bastante diversos. Na verdade, o conjunto de escolhas e decisões tomadas no passado, vieram somente a expandir os horizontes e potencial da empresa, influenciando positivamente o estoque de ativos (hoje a Lecex vale mais do que antes da pandemia).

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu acho que sim, sem dúvida.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Totalmente! esse conceito, sim - fala sobreposta. É, é isso, né, fazendo uma piada que foi para o bem e para o mal, isso é válido, é assim mesmo. A gente vê isso claramente nas, no tipo de cliente que a empresa tem, o como ela lida no mercado, e o dia a dia da da da operação é é a fotografia do do, do, do, dos valores, da, da, da liderança. E do seu dono, não é?

PAULO - É, é bom, vamos deixar para depois a história não escrita que forma a essência da empresa, que incentiva o aprendizado voltado para áreas relacionadas a atividades anteriores, pode dificultar o olhar para áreas não correlatas? O que que eu quero dizer é o seguinte: sempre trabalhei com um tipo de, de produto, um tipo de cliente e sempre deu certo. Isso é bom ou ruim? É isso que eu tô perguntando.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Olhe, a, por mais que ela, ela, ela, tenha, é cliente, é muito antigo, não é? É de de muitos anos, a gente sempre procurou inovar. É isso que você está perguntando?

PAULO - É, é será que eu olho para que outros clientes, outras cestas, outros, por essa ideia, não é? A ideia é essa mesmo.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - A gente sempre busca fazer o que os outros não fazem, sempre procura um diferencial.

PAULO - Na sua opinião, as dependências, ou seja, as escolhas influem as escolhas disponíveis para os gerentes.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Como assim? Sim, sem dúvida alguma.

PAULO - Vamos lá, é::: sempre se tomou algum tipo de decisão, isso é, pode dificultar, é alguém chega assim, olha, vamos atender um cliente de um outro segmento totalmente diferente. E alguém fala assim, nós, nós nunca fizemos isso porque vamos fazer? É mais ou menos esse tipo de pergunta.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Não, a gente foi pau pra toda obra.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria que sim, né... Você tem um aspecto bastante aberto da da empresa de é::: procurar, abraçar e entender cada uma das alternativas, da das das oportunidades que aparecem, sem é::: preconceito. Mas, ao mesmo tempo é fazendo uma análise bastante criteriosa do alinhamento com a estratégia, para não, para, não para garantir que a gente não não está atirando para tudo quanto é lado e dispersando o foco e o recurso.

PAULO - É, eu vou dar só um exemplo da pergunta que eu fiz é, na Jato, por exemplo, raramente eles contratam executivo de fora. A maior parte é, cresce internamente, isso facilita algum aspecto, porque reforça a cultura. Ao mesmo tempo, isso pode gerar o quê? Não ter diversidade de pensamento, então é nesse aspecto que eu falei. A empresa/ que quer dizer, é trabalhar no segmento que vocês trabalham, vocês podem atender uma gama infinita de de segmentos, correto? Então, nesse aspecto, será que eu fico sempre nos mesmos ou eu busco outros e estou aberto a novos mercados?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu... Patrícia, vamos ver se você concorda comigo. É. É. Eu acho que o/ A estrutura de governança da da da empresa, é bastante inteligente no

aspecto de ter um board bem é::: diverso... background bastante diferentes, tanto background técnicos e de experiência como de perfil. Isso faz com que a gente tenha discussões interessantes dentro do do do board, com abordagens bastante diferentes, que a gente sai dessa armadilha de só pensar é de um jeito. Mas, ao mesmo tempo mantendo uma linha estratégica definida.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Aquilo que você falou também, que a gente sempre conversa né Carlos? É perigoso você ter uma equipe, todo mundo pensando igual. É bom você ter, é:: visões diferentes porque senão fica cego no que está acontecendo você::: você se prepara mais, você/ impossível, uma pessoa tá certa em tudo. Então, as opiniões divergentes, elas somam, a gente sempre aproveita a opinião que cada um tem, para a gente chegar num consenso, chegar no ideal para a gente.

Sim. As competências, capacitações e cultura da empresa, são a base para escolhas de novos empreendimentos.

PAULO - As repetições de compromissos formam as capacidades dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente das minhas escolhas, na sua opinião, isso proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa?

Pode tanto ampliar como reduzir. Ampliar – a base de infraestrutura (nuvem, sistemas, processos, website) e o formato do board definitivamente ampliam as oportunidades. Reduzir – processos definidos auxiliam na repetibilidade e confiabilidade, mas tendem a inibir inovações.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Fala em outras palavras que você quer dizer com isso, Paulo? Que é bom se quando você fala /

PAULO - É aquilo que eu sempre as escolhas e os compromissos que a empresa foi feita fazendo ao mesmo tempo, determina como ela é, ou seja, é uma empresa que faz um produto, ela sempre desenvolveu esse produto. ela foi aprendendo a fazer e fica boa no que faz. E aí, isto é, pode ser bom ou ruim. Porque? É aquela história, o filho do pai trabalhou na empresa a vida toda e o filho vai trabalhar depois e o filho vai lá com ideias novas e o pai fala assim, mas eu sempre fiz desse jeito, pra que que eu vou fazer diferente? Sempre deu certo. Então é isso que eu tô perguntando, quer dizer, os compromissos forma quem eu sou... Isto reduz ou aumenta as minhas opções.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu acho que isso não, não, não acontece com a gente, porque nós sempre procuramos fazer o algo diferenciado. A gente tem oferecer para o mercado que o mercado, que o que o mercado precisa. Porque se você for oferecer o que todo mundo oferece, é mais um, virou uma commodity.

PAULO - Isto quem que pensa assim na empresa, de onde vem a cabeça pensante disto?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - A minha

PAULO - Era isso que eu queria, beleza. As atividades inovadoras anteriores desempenham um papel na inovação futura, fornecendo uma empresa, uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Até que ponto isso é verdadeiro e, se possível, de exemplo?

Um ambiente tecnologicamente atual e flexível é importante, mas não garante sozinho o aproveitamento ou incorporação de novas tecnologias. Também importante quanto, é a disposição do board e colaboradores de estarem abertos a novas iniciativas.

Exemplo – a incorporação do uso de ferramentas de tele reuniões (teams, zoom, etc.) se tornou possível pela existência de um ambiente de sistemas e infraestrutura de internet. E também pela capacidade e disposição do time em incorporar novas tecnologias.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Posso? A inovação, ela/ A gente/ Ele é um caminho, e ela traz vários resultados aí, ela é um caminho que para resolver uma dor, também é o caminho que a gente vem aprendendo, que pavimenta aí o futuro do crescimento natural da empresa nas atividades repetitivas. E ela também pode ser disruptiva né, porque quando a gente chega, aí pluga um pouquinho de conhecimento externo nesse ambiente que já é criado e já está amadurecendo, a gente tem uma nova química aí. É, então é assim que a gente vem, é, é uma, uma área bem intensa da, inclusive área de inovação. Então hoje a gente chega e tem um ambiente que está pronto para receber conhecimento e recebe o conhecimento todo dia. Ele é distribuído para a organização rapidamente. Isso é muito satisfatório. O trânsito de informação é que nem uma rede neural que funciona 24 horas por dia e é assim que, do ponto de vista aqui da inovação.

PAULO - Então a gente vai entrar agora no segundo tá, o segundo fala o seguinte, que é o learning ou aprendizado, não é? É, sabe, se que a prática repetida, é um mecanismo de aprendizado importante, junto com os erros no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa e assim desenvolver rotinas mais eficazes, bem como os processos de reflexões sobre os erros cometidos fornecem motivação para aprender. Em nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido e tem sido interpretada na literatura de pesquisa como significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como o seu trabalho é feito e compartilharem uma visão comum do propósito e da direção da empresa. Diante disso, pergunto: O primeiro é você acredita que a empresa, representada pela sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem na busca da perfeição, bem como os proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional. Se possível, dê exemplos.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É, essa é uma característica bastante interessante da da da, aonde a discussão sobre uma situação de calor ou de problema, ou de alguma coisa que não saiu como devia. Ela é feita de forma bastante aberta e bastante é:: positiva. A ideia é sempre entender o que aconteceu, com foco no problema, não na pessoa. Para que, para entendendo o que o que aconteceu de de errado, aonde, aonde a gente podia ter melhorado a gente mudar processos e fazer com que a gente, cometa outros erros. O erro, ele não é ruim, ele é bom para o aprendizado da empresa, o ruim é você errar a mesma coisa toda hora.

PAULO - Na sua opinião, a empresa, representada pela sua alta cúpula, incentiva esse comportamento por parte dos empregados, se possível, de exemplos.

Definitivamente sim.

Exemplo: uma reclamação apontada por cliente gerou uma revisão geral do processo, resultando em implementação de melhorias objetivando que o mesmo erro não volte a ocorrer. Essas ocorrências são tratadas como oportunidade de melhoria de processo, e não com foco em buscar/apontar culpados.

Sim.

Exemplo: está em curso uma reimplementação do sistema de operações. Este processo é feito etapa por etapa, com a participação de todos o time, revisão semanal de resultados, identificação de problemas e discussão em grupo sobre como resolver. Com isso, estamos aumentando o engajamento e a visão sistêmica do grupo (conhecimento de todas as etapas do processo).

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - E eu diria que sim, um exemplo, a gente teve uma situação bastante particular com o cliente. E nós sentamos aqui na mesa de reunião e discutimos bastante sobre o que tinha acontecido, porque, aonde que a gente poderia ter feito diferente, o principal depois disso, discutindo quais são as ações que modificou no processo, entendendo que isso vai resolver o problema.

PAULO - É um dos processos de aprendizagem, é a codificação. Quer dizer, entender aquilo que está sendo novo né o que a gente chama de codificação. É a codificação, ela é importante mecanismo de aprendizagem, não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a codificação do conhecimento como forma de aprendizagem, que que essa codificação? é encontrar significado para aquilo de conhecimento novo, não deixar ele passar simplesmente. A empresa incentiva isso, ou seja, a vou dar um exemplo bem prático: a gente está em casa, às vezes/ligando/ TV ligada e tá em outro lugar, passando o jornal, por exemplo, se a gente perguntar, o que que foi falado no jornal, muito provavelmente a gente nem vai se lembrar do que falou, mas alguma coisa chama atenção, por que que alguma coisa chamou a atenção? Porque aquilo entrou no nosso processo de codificação. Então, a empresa incentiva as pessoas a codificarem esses conhecimentos externos? É isso que eu tô perguntando.

Sim.

Exemplo: para suportar a reimplementação do sistema de operações, manuais operacionais para cada etapa do processo estão sendo confeccionados, revisados e/ou aprimorados. Este processo, além do treinamento, promove engajamento e irá suportar a certificação OEA.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria que sim, é::: como exemplo a gente tem sempre discussões de situações aonde encontrado uma dificuldade ou um problema, numa negociação, ou num processo, ou o que seja. E a gente senta em grupo para, para analisar a situação e definir próximos passos. Com o objetivo principal do seguinte: de aprendizado do grupo.

PAULO - Isso é repassado para todos?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Sim. É, tanto é que a gente está fazendo agora implementação de sistemas, a gente faz uma reunião frequente com todos para entender,

o que que você aprendeu na semana, o que não? E tem aparecido coisas interessantes, do tipo uma área falando o seguinte, poxa, eu não sabia que isso funcionava assim e isso traz impacto para mim, para a área financeira, por causa disso, disso, disso. A interação entre os grupos está sendo melhor por essa/ para esse processo de discussão, de de, de problemas em grupo.

PAULO - E aí eu vou para outra coisa que é só codificar, não adianta, esse conhecimento tem que ser articulado para as outras áreas, não é para os outras pessoas, para facilitar a vida do outro também. Então aí pergunto: Aprendizagem coletiva é importante, acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vistas um dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais consistentes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento adquirido, favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através da aprendizagem experiencial e do processo de codificação de conhecimento. Se possível, dê exemplos.

Sim. Este conceito está em desenvolvimento inicialmente no Board e no nível gerencial. Conforme absorvido, irá fluir automaticamente para toda a organização.

Exemplo: a análise à posteriori sobre problemas operacionais e suas soluções ocorrem com frequência. O foco principal é entender causa raiz e ações tomadas de correção (evitar reincidências).

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Achei meio vago a pergunta

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Eu tenho, eu tenho, eu tenho, o Carlos costuma falar isso e a gente tem uma mesa de reunião para 8,9 pessoas, nosso time cabe nela e a gente passa bastante tempo nela e nessa mesa a gente passou por multi momentos, continua passando, ainda vai passar e a gente chegou onde/ Tem uma frase que me marcou muito próprio, que o Carlos falou: Progresso é quando todos nós evoluímos juntos, então a gente tem esse sentimento diário de buscar esse conhecimento junto, de esclarecer junto. Ficou alguma dúvida? Vamos falar, sentir confiança no outro para ter essa articulação, porque se eu tenho dois elementos que não se confiam, eles nunca conseguem articular esse conhecimento, então a gente não conseguiria trabalhar. Então hoje é fato aí que a gente consegue articular felizmente, esse conhecimento dentro da organização.

PAULO - É, na verdade é adianta só uns entender o problema ou perceber se aquilo não passa para os outros, é isso que a gente queria saber. Você acredita é que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Uma aventura?

PAULO - Na realidade aventura é assim eu vendo para fora, compro de fora. É esse trabalho que você faz.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Faz a pergunta de novo.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização proporcionou algum aprendizado?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Totalmente. Que mais...

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - é:: não você vê abordagens culturais diferentes para o mesmo problema. Você aprende a entender, conhecendo essas essas nuances culturais, você consegue entender aquilo que está/ A mensagem que está por trás daquilo que está sendo escrito, que é o mais importante. E também entender que é você tem um governos diferentes, processos diferentes, modos de pensar diferentes. E que se você quer ser, é um / Trabalhar nesse nessa área, você tem que estar é ciente dessas dessas diferenças para poder é navegar entre elas.

PAULO - É o que é que eu queria também saber o seguinte, hoje vocês atendem empresas brasileiras, correto? Só a empresas brasileiras?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Não empresas internacionais também.

PAULO - Vocês fazem os mesmos serviços que fazem para empresa brasileira para uma empresa situadas em outros países.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Na essência, sim, mas os os modos operação, são um pouco ajustados para para, para cada, cada local.

PAULO - É, é essa que é a aventura que eu quis dizer. Eu poderia ficar somente fazendo o serviço para empresas brasileiras, empresas resolveram: Não, não vou fazer só para empresas brasileiras, eu vou vender meu produto lá fora, vou comprar produtos lá de fora, então é nesse aspecto que é aventura. O contexto terceiro, agora é o contexto de empreendedorismo. O sentido utilizado para a gestão empreendedora dentro do conceito de capacidades dinâmicas vai além do sentido de fazer, analisar e otimizar. Trata-se de sentir, aprender, descobrir a próxima grande oportunidade e de definir como abordá-la. Diante disso, pergunto: A empresa é, eu vou dividir aqui em 3 questões, o capital humano, capital social e o capital cognitivo. Então o primeiro é o capital humano, que é humano? refere-se às capacidades habilidades aprendidas. Que tem a ver com investimento em educação, treinamento, aprendizagem. É, de forma geral, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolvendo capacidades e aperfeiçoando suas habilidades, em parte por meio de experiência anterior de trabalho. E diante disso, eu pergunto. A empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim.

Sim. A empresa já está na segunda turma de pós graduação com 100% de reembolso. Dentro do time, temos profissionais de vários backgrounds diferentes. Essa diversidade de experiencias faz com que novas oportunidades de negócio sejam descobertas. Exemplo: mesclando experiencias na indústria, compras e logística vindas de vários membros da equipe, desenvolvemos um processo de envio/recebimento de amostras que não tem paralelo no mercado.

PAULO - Busca profissionais com experiências diversas?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim.

PAULO - Entende que isto pode facilitar a empreender e se envolver em novas aventuras, se possível, dê exemplos.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu não sei eu como que isso pode implicar em novas aventuras, porque/

PAULO - Vamos lá, eu contrato um cara que vem com uma carteira de clientes diversa da minha.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu acho que esse seria assim o mais direto.

PAULO - Ou vem com novas, com outras experiências... O cara trabalhou durante 20 anos fazendo esse serviço que vocês fazem em uma pra uma empresa específica.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - A gente tem, a gente tem um/ Eu acho que um exemplo bastante interessante que é o seguinte, é mesclando conhecimentos de várias pessoas do grupo que a gente tem tecnólogos bastante diferentes, tanto de indústria como de de experiência profissional, é::: a gente acabou juntando essas essas esses pontos de vista, na criação de um produto que ele é o único no mercado, que é como lidar com transporte de amostras para a indústria, tanto é, é qualquer tipo de indústria. E é, por exemplo, usando o entendimento da dor que isso é para a indústria de um dos membros da equipe e usando um conhecimento de como executar essa é essa movimentação do ponto de vista logístico e conhecimentos de impostos e (aduana?), nós nós misturamos esse é esses três é conhecimentos e acabamos surgindo com como eu falei, com um produto bastante inovador.

Sim, os relacionamentos sociais completam os gaps de confiança existentes em toda e qualquer relação de negócio; fazendo a comunicação fluir e com isso, facilitando de maneira expressiva os negócios da empresa.

Todos são incentivados, guardados os naturais níveis de confidencialidade inerentes aos cargos exercidos.

Sim, um bom exemplo são os eventos internos (ex.: halloween, festa junina etc.) e externos (happy hour, celebrações, etc.).

PAULO - Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano são importantes? Propiciam novas opções e novas aventuras.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É, eu acho que é basicamente a mesma resposta da da da anterior. É sim e a dona da empresa, tira muito/ Sabe, sabe aproveitar isso muito bem.

PAULO - Capital social gerencial, o capital social resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle, poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizades, associações a clubes sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho, os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. (Adler??), e que não distingue entre capital social externo, capital social interno, que deriva e laços fora e dentro do órgão de uma organização. Diante disso, pergunto: você acredita que essas relações sociais estabelecidas com todos os agentes, são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa? E se a empresa incentiva isso? Incentiva todos a fazerem isso?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Acho que a Patricia e o Léo são os mestres nessa área não é, é? É, mas é que o seguinte, que é essa interação social ela fecha muitos gaps na

comunicação. Porque, quanto mais você tem um relacionamento com a outra pessoa, você acaba conhecendo ela mais e com isso/ esse conhecimento de como a pessoa pensa, como a pessoa se comunica, como como ela se se movimenta, ele ajuda muito no dia a dia do trabalho e a comunicação, normalmente ele é falha, não é? Então esses gap de comunicação, eles são cobertos ou eles são são fechados por esse conhecimento social.

Sim. O nível de transformação interna e demonstrada adaptabilidade as drásticas mudanças do cenário de negócios local e global, são um excelente exemplo de questionamento de modelos mentais.

PAULO - A empresa incentiva a relação social para todos na empresa, não só para os seus gerentes.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É a Patrícia, você você que está fazendo eventos aqui de de Halloween Festa Junina.(risos)

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Acho muito importante a interação do time todo, e gente está trabalhando e fazendo o nosso trabalho com o:: feliz, satisfeito, divertindo, se divertindo, é ter um ambiente bom. Então, de tempos em tempos, a gente vive promovendo algum evento. Esse fim de semana, por exemplo, a gente vai, a gente está patrocinando uma feijoada em parceria com uma empresa, pra todo mundo do time. Diversas/ algumas vezes ao ano, a gente está fazendo confraternização. E a gente também procura fazer inserir sempre algo que seja educativo. Por exemplo, ano passado, a gente levou o time todo em novembro, no Porto de Santos, para a gente estar fazendo um passeio técnico junto com um dos integrantes que fazia pós-graduação em direito marítimo portuário. Esse ano tem um novo, eu tenho mais 3 pessoas no nosso time que está fazendo, inclusive eu sou uma delas, e vai ter alguns encontros no Porto, então porque não estender para todo mundo? Porque é muito, é muito construtivo que as pessoas não vê na prática o que elas fazem na teoria é que é sub carga em navio é:: os terminais, como eles funcionam e tudo mais....

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É a interação social dos eventos também ajuda bastante.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - É assim, eu gostaria de acrescentar que é:: a gente tem tradicionalmente, né você observa uma/ a pessoa está no trabalho, ela não está em casa e existe essa diferença, papai, uma mãe está no trabalho e a gente é, enfim, a gente vê isso acontecer e, felizmente,, ela proporciona um ambiente aonde a gente consiga manter os funcionários, tranquilo nas suas casas, vindos felizes e sempre que tem a oportunidade de ter a oportunidade de estar todo mundo junto. É a Patrícia, ela não dispensa a oportunidade de fazer isso acontecer, isso realmente/ É a tecnologia, ela não é nada, a tecnologia digital não é nada sem o ser humano, não é? E essa parte do empreendedorismo, da parte social, ela vem privilegia o ser humano aí, na minha visão, para ele continuar feliz e consistente na jornada dele. E dentro da companhia companhia, indo junto.

PAULO - É alguém, é na empresa, participa dessas câmaras de comércio exterior existentes no Brasil, governamental, essas coisas.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim. Por exemplo, a gente em 2019, nós fomos/ Nós participamos pela Ciesp de feira na China, nós participamos anualmente das conferências, todos os agentes internacionais e carga.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - A empresa é associada ao Ciesp, né já longa data também, mantém parceria regular com o Senai também. Então a parte social ela é, vem sendo cada vez mais trabalhada, né? A gente vê além de prestar um bom serviço, ela consegue fazer uma função social aí muito interessante. E aí vamos dando corda para isso aí, continuar evoluindo.

PAULO - Ok? E o terceiro aspecto, é cognição gerencial que é cognição, refere-se às crenças e modelos mentais que servem de base para a tomada de decisão. Aquilo que a gente falou é o passado que me define quem eu sou e em função daquilo que eu tenho do passado, é como eu faço as minhas escolhas. Devido a racionalidade limitada, os gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros alternativas e consequências. O sistemas de valores gerenciais também afetam/ Afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes sugerem que a cognição gerencial, molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas a mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes de seus concorrentes, pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades. Mas os gerentes decidem quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disto, você acredita que a sua empresa incentiva os gerentes a questionarem as suas concepções? Com vistas a ampliarem a percepção do ambiente. E que isto pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas? Se possível, dê exemplos.

Sim. O nível de transformação interna e demonstrada adaptabilidade as drásticas mudanças do cenário de negócios local e global, são um excelente exemplo de questionamento de modelos mentais.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria que sim, é principalmente pelo modelo de decisão participativa, decisão participativa, não, não, não, não quer dizer uma votação, democracia, esse tipo de coisa, mas a possibilidade de todos envolvidos no determinado assunto participarem da discussão da análise todo do ambiente, entender perspectivas, darem opiniões de eventuais soluções ou eventuais oportunidades e se chegar a um consenso na decisão é, e isso é um modelo que estimula muito o você escutar outras opções, faz com que você questione o seu ponto de vista e de cresça com ele. Então, sim, incentiva.

PAULO - Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta às novas oportunidades com o ambiente externo apresenta? Ou as as concepções dificultam essas percepções?

Sim. Existe um constante questionamento sobre o impacto das mudanças de cenário externo com foco nas oportunidades criadas por essas mudanças. Como exemplo, podemos observar a grande mudança no eixo de negócios de Importação para Exportação devido as dificuldades/opportunidades criadas pela pandemia no comercio exterior.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sem dúvida a gente tem mente aberta, que exemplo que a gente pode dar.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Olha, por exemplo, se você olhar é:: no portfólio de de negócios, de 2 anos ou 3 anos para cá, ele mudou drasticamente. É porque? o cenário externo mudou, algum tempo atrás, você tinha um foco bastante grande e oportunidades interessantes em importação. É hoje ou nos últimos tempos o mercado mudou e a exportação está sendo um foco bastante grande, uma oportunidade grande, e nós estamos, nós viramos os recursos e nos focamos na exportação.

PAULO - A chave virou rápido?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Paulo, se tem uma coisa que é bastante é, é gostoso de ver aqui, por exemplo, o quão rápido a gente parte da decisão para ação. É satisfatório, a movimentação é bastante rápida. Isso é um é um, com certeza é uma vantagem competitiva.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu acho que é uma das características principais nossas é/

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Agilidade.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Agilidade. A eficácia, né de forma geral, como a gente opera.

PAULO - As concepções da empresa, aquilo em que ela acredita, são facilitador, um complicador ou um limitador para as opções estratégicas? Se possível, dê exemplos.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu queria o seguinte, que o formato de de governança da da empresa com board, ele tira bastante desse risco de é:: de paias para para alguma algum ponto de vista específico e:: na falta de uma outra palavra vai de de ser um turrão e ficar batendo na mesma tecla toda hora. AA::

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu aprendo fácil.(risos)

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu acho o seguinte, que o perfil da da Patrícia é, é uma mistura de de relacional, experimental é bastante grande na/ Às vezes a gente até que tem que tomar cuidado e voltar a falar o seguinte, para você, espera um pouquinho, vamos, vamos, vamos pensar na estratégia da companhia, se for possível, se for preciso, a gente está ajustada nela, mas/

Seriam um grande complicador, não fosse a estrutura organizacional, diversidade tanto de background e formação do Board. O perfil Relacional/Experimental da CEO tem um papel fundamental de facilitar o processo de discussões estratégicas.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - E foi esse investimento bastante, é:: forte e arrojado e arrojado no aspecto, é tanto de tecnologia como de:: está inovando no mercado o investimento grande que foi feito na passagem dos sistemas para a nuvem. É que naquele momento, era uma aposta meio no escuro e que, como o Leo falou, ele endereçou aquilo que é, justificou o investimento ou o salto e foi ao ganho de produtividade, mas muito além disso, ele trouxe benefícios que a gente não imaginava

naquela época que um deles foi a possibilidade de trabalho virtual e suportar as operações durante a pandemia, isso não, de maneira alguma, estava no radar.

PAULO - Os gerentes são capazes de agir com base nessas oportunidades e ameaças, são capazes de aprender e configurar ativos tangíveis e intangíveis, para atender novos desafios?

Sim. Estamos implementando o sistema financeiro OMNI. Identificamos oportunidades no gerenciamento dos ativos financeiros, e rapidamente buscamos soluções. Esta disposição para visualizar oportunidades (enxergar a floresta) e a chave para identificar e suplantando obstáculos. A solução encontrada está endereçando o problema inicial, mas também irá trazer grandes ganhos de produtividade – fruto da capacidade de aprender do time.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS É:: É claro que esse é uma, é uma afirmação que é:: nada é tão, tão bonito como né, como aparece num quadro, né... As empresas e as pessoas não são desse jeito, mas de forma geral é que eu diria que a resposta é sim. É um exemplo bastante interessante, é a aplicação do sistema financeiro que ele estava sendo usado na empresa de Santa Catarina, e foi identificado como um potencial de resolução de uma série de problemas ou oportunidades daqui e, nós estamos fazendo essa implementação agora, um aprendizado que foi feito lá é:: Dá::, empresa é filial, é direcionando a empresa matriz, como sendo o rabo, balançando o cachorro.

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções que proporcionem a exploração da ambidestria?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Deixa eu ver o que eu coloquei aqui... Ha sim. Coloquei o exemplo do do indiano, que veio com uma série de solicitações, é:: Surgiu uma oportunidade, é um cliente, veio com uma série de exigências e requisitos específicos, bastante particulares, uma necessidade de customização bastante grande. E que o que a gente fez foi o seguinte, deixa ele (ruído) do grupo tomando conta do assunto, falou o seguinte: olha, entenda, veja o que ele precisa, veja como atender, modele a coisa e siga em frente. E hoje, o que nós temos é uma conta andando, que pode, eventualmente, no futuro, tornar um outro vertical de negócios. Que, pode, pode com o, para gente com ele, transferir para, para, para outras oportunidades.

PAULO - Na sua percepção existe uma intenção estratégica que justifica a importância das atividades exploratórias e exploradoras.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Sim, é:: Eu acho que você não se, se a gente for olhar no site da empresa, eu acho que é bastante claro lá em termos de é mostrar, se posicionar. Isso, mostra rapidamente o que é o histórico da empresa e depois se posiciona mostrando que a gente quebrou em quatro verticais de negócios diferentes. E se você olhar lá, eles são/ eles têm bastante essa característica, algumas coisas são bastante padrão do mercado...E outras são exploratórias, são são novidades.

PAULO - Uma articulação de uma visão e valores comuns que forneçam uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria que o que põem isso junto é de forma implícita as discussões do board e o alinhamento do board. E forma explícita o material que está

colocado no site, ele, ele traduz isso de uma forma é:: de marketing não é, mas ele alinha esse consenso do board com aquilo que está o que está colocado lá é o consenso do board dessa visão.

PAULO - Capacidade absorptiva. Capacidade de absorção. Refere-se à capacidade da organização de explorar o conhecimento adquirido ou assimilado externamente. A capacidade de absorção de uma organização depende da transferência de conhecimento através e dentro da capacidades de aprender, é uma função organização. Assim, a capacidade de absorção de uma organização com de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões. A capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para um novo paradigma tecnológico. E a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externo às capacidades existentes, diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa favorece a aquisição, atividades de identificação e início da aquisição de conhecimento, que é fundamental para adoção de novas práticas de gestão ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Sim, sim, é o exemplo bastante, bastante forte disso é que é empresa tá segunda onda de turma de pós-graduação em um comércio

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2 - Direito portuário e marítimo

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Isto. No primeiro foi um membro do time e depois com aquilo que foi visto como sendo, é valioso que agora não tem quantos?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - três mais um externo, quatro. E a gente tentando colocar os contadores também.

PAULO - Qual a velocidade e a intensidade e a direção dos esforços que uma organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Paulo fala de um outro jeito para ver se eu, como é que, como se, se você quer dizer o quão rápido a gente está agindo

PAULO - É isso aí.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Ou se a gente seja tem processos internos para garantir que esse conhecimento seja traduzido em:::

PAULO - É com rapido, eu estou fazendo e com rapido eu tenho mecanismos internos que esses conhecimentos são externos seja transferidos internamente.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - A primeira parte é a agilidade da empresa, é, é, é, é bastante grande, então as decisões são tomadas e a ação é bastante rápida. Tanto é que esse, por exemplo, essa segunda onda era para ser a. não vamos fazer, não vamos fazer e tal. Acabou decidindo que não, vai mais um, dois três já tão em 4 pessoas do time fazendo o curso. Do ponto de vista de absorção interna, é nós ainda temos que melhorar bastante processos internos que facilitam que tornem essa transferência de conhecimento explícita, e que facilite esse processo... Nós estamos ainda desnvolvendo isso. Isso é um. Esse é um gap que a gente tem para, para, para, para/ dentro de casa.

PAULO - Você acredita que uma organização trabalha para assimilar atividades de análise, processamento, interpretação, compreensão de informações, conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É, eu diria que é bastante aquilo que eu falei na anterior, é mas ao mesmo tempo a gente está se forçando a a uma, se qualificar certificação chamada (OIA?) como se fosse uma ISO para comércio exterior. E ela para você se certificar, você tem que ter é, processos internos mapeados, desenhados, documentados e processos escritos. É a intenção, de se qualificar com certificação, principalmente é essa, fazer com que o conhecimento seja documentado, e a gente tem a processos documentados.

PAULO - Você acredita que a organização trabalha para transformar atividades de combinação o conhecimento existente aos novos conhecimentos adquiridos e assimilados, transformando esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptandfalou de Florianópolis, não é isso? A transferência daquele conhecimento para a matriz. É de que forma foi feito?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Então, longe do ideal, mas é bastante prático, surgiu um/ alguns problemas aqui é:: especificamente na área financeira, a gente começou a lidar com eles, discutir e nessas discussões sobre sistema, não sistema tal, pô, a gente tem um sistema na unidade de Florianópolis. Por que não utilizá-lo aqui? Poxa, pode ser uma boa ideia, vamos chamar a empresa para fazer uma apresentação das capacidades do sistema aqui para, para matriz. É dentro daquele ponto de agilidade, isso foi discutido numa numa semana anterior, na terça-feira ou quarta-feira da semana seguinte, o cara da empresa já estava aqui fazendo uma apresentação para, para, para nós da da capacidade do sistema. É, e com base nisso, a gente decidiu fazer essa implementação e ela agora está está em curso.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para explorar atividades de criação de novos conhecimentos e, por meio deles, melhore, desenvolva e expanda rotinas processos e conhecimentos pré-existentes e que, por sua vez, permitam a criação de novas capacidades de novas operações, se possível, dê exemplos. É mais ou menos assim, é o que o curso lá de de MBA trouxe, que ele trouxe eu pude melhorar processos, rotinas, é mais ou menos assim esse conceito.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Ainda não chegamos nesse estágio. Entendemos a necessidade, porém também entendemos que precisamos engatinhar primeiro, depois andar, daí, correr e finalmente voar.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu entendi a pergunta, e aí, a ideia da coisa é, nós não estamos é nesse estágio ainda. É mais... Está no radar para a gente é:: começar a trazer isso como uma prática interna/ Nós vamos estruturar isso, né... É através, sei lá como/ partindo de ter alguma coisa bastante simples, tipo: a não olha, me me me faça um relatório dando exemplos daquilo que você aprendeu e aonde isso pode ser utilizado na empresa, né como o passo um, que a gente não tem isso ainda de de forma formal, né, até uma discussão de é como implementar essas:: É como discutir essas ideias dentro de casa. E aí escolheu uma como piloto para implementação e aí partir para implementação, é alguma coisa que ainda tá no, no, no (tom in board?) vamos pôr assim.

PAULO - Ok! Por último, exploration e exportation... A gente vai voltar de novo nas mesmas questões, né? Então, atividades exploradoras são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui. Desenvolvidos internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas nos sentidos de sua reformulação. Enquanto que as atividades exploratórias, são atividades de aprendizagem que levam a adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração explorations, são buscas de retorno de curto prazo dentro de limites de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizado incrementais, enquanto que as atividades exploratórias são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais e, portanto, portanto, isso, portanto, a viabilidade futura, uma vez que constrói novas competências. Diante disso, pergunto: Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa.

Sim. Através da participação em feiras e eventos (nacionais e internacionais) não diretamente relacionados a atividade base. E também no envolvimento com entidades de ensino e de classe, através de palestras.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Sim.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Exemplo?

PAULO - Se você tiver.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim. É nós é:: nós somos muito fortes no parque marítimo. É::: A gente precisa estar se fortalecendo no aéreo. Então? É, eu estou respondendo a sua pergunta?

PAULO - Sim, sim, sim.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Tá, nós deixamos o aéreo em stand by, porque o momento para nós é o marítimo está sendo muito, não, não tem, não tem como a gente aplicar esforços no aéreo nesse momento. Mas o aéreo a gente deixou em stand by, para, assim que der, a gente vai retomar.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente pode expô-la a eventos em tendências em domínios distantes de suas atividades atuais. E gerar informações sobre oportunidades dentro destes novos domínios.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim.

PAULO - Na sua visão há disposição da empresa em canibalizar, ou seja, reduzir o valor de seus investimentos em suas rotinas e ativos existentes, em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Como assim?

PAULO - Eu fecho o negócio, e abro outro.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Não.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Que não deixa/ eu deixa eu colocar um pouquinho mais de::: é fechar o negócio e abrir outro não, mas deixar um cliente deixar de atender um cliente para atender o outro ou escolher entre um e outro já tivemos essa discussão de algumas vezes e é o que a gente tem batido é o seguinte, desde que alinhado com a estratégia de longo prazo da empresa. Sem problema algum, mas é::: De alguma forma, tem que estar alinhado, se não com estratégia de de longo prazo, pelo menos com a visão. Para garantir que a gente não está, é::: Procurando::: pelo/

Explorando coisas que estão completamente fora do do hall de de atividades da empresa.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu acho que o que o Paulo está falando que caberia dizer o seguinte. É que nem um restaurante, um barzinho de modinha, chegou no seu ápice e agora ele começa a entrar em declínio, então é o momento de fechar a canibalização, seria essa?

PAULO - Ou enquanto aquilo está no auge também. Eu estou procurando outras oportunidades em sua e essa ideia quer dizer, eu não posso, a ideia é, eu não posso ficar parado o tempo todo, eu tenho que estar pensando em um coisas, porque/

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Não, por exemplo, nós ficamos muito tempo investindo em uma solução que implicava importação, como o Carlos tinha falado. Com a pandemia, mudou tudo. Então, não que a gente tenha desistido da solução, ela ficou /saiu da prioridade número um, ela ficou listada lá embaixo. A prioridade para a gente é o que gera negócio satisfatório para nós, é o que dá o resultado que a gente precisa.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Sim. Alinhado com o cenário, né

PAULO - Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o status quo, propor o debate entre os interlocutores, com opiniões, divergências e controvérsias, mantendo um clima de conflito construtivo?

Sim. Na verdade, é esta a essência do Board. Um ambiente intencionalmente diverso onde a discussão é aberta, pontos de vista diferentes são expostos sem restrições.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim, para o inverso, às vezes a gente discorda. E a gente fica/ E eu de eu diria assim: saudavelmente, discutindo, mas é, eu percebo que é muito construtivo, porque a gente vai agregando valor, porque vai achando a solução ideal.

PAULO - Existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Quando a gente, se a gente vê que o barco está afundando, a gente está um buraco, joga água para fora. Tem que ser, não, não deixa eu falar isso acontecer.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Errou, o importante é o seguinte, é sim, mas o que a gente não pode deixar acontecer é que é o erro seja recorrente. Erros novos são benéficos porque, porque eles fazem novas experiências no nosso ponto de vista, mas se cometer o mesmo 1,2,3,4 vezes, não aí já aí o problema é outro,

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu acho que o maior fracasso é desistir.

PAULO - A empresa busca parcerias externas?

Sim. Em várias áreas correlatas e/ou suporte temos parcerias. Ex.: Jurídica, Aduaneira, Agentes de carga etc.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Sim. Exemplo?

PAULO - Se tiver.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Nós pertencemos a 3 networking internacionais de agentes de carga, nas principais cidades do mundo nós temos mais de um representante. Então, cada, cada cidade do planeta a gente tem.;; É. É:: gente, com isso a gente está é ampliando todas as possibilidades aí de negócios, tanto no Brasil como fora.

PAULO - E que intensidade a empresa exerce essas atividades de identificação, detecção e avaliação de ameaças e oportunidades.

De forma bastante intensa, mas esta é uma área onde nunca podemos entender que fazemos o suficiente, ao risco de ser surpreendidos ou pegos despreparados pela concorrência.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - As nossas reuniões são semanais.

PAULO - Mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Também com a agilidade que que tem identificado e concedido a ação, é muito rápida.

De forma intensa, precisa e tempestiva; uma vez identificada a ameaça ou oportunidade pelo Board.

PAULO - Renovação contínua de ativos, tangíveis e intangíveis.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Paulo especificamente nessa, dá um pouquinho mais de de subsídio para mim, porque eu achei parecida com o anterior

PAULO - É, na verdade, todas elas é a mesma coisa é que, que é:: Eu preciso, por exemplo, eu preciso... É. É uma fábrica que tem que se reconfigurar para atender um produto que não atende até ontem. É uma fábrica que precisa vender, é para entrar em entre novo mercado que não entendia até ontem, essa ideia que está por trás de tudo isso que a gente falou. Essa dinâmica toda é, então é:: Então, por exemplo, aqui eu faço é marítimo, muda para aéreo... É enquanto tempo eu vou, eu mudo isso todos/ porque são coisas diferentes de se fazer. Em quanto tempo eu faço isso, não é?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - É a abordagem que ainda é o seguinte, é, é, vai se mover, é um comércio exterior, não é? Então é a mesma coisa. Vamos, vamos, a gente é, é, vai, mudam-se os documentos, não muda o nome do documento, mas o documento é o mesmo. É, em vez de você ter um PL que é para o marítimo, você tem um AW, não é uma wb, é uma wb pro pro aéreo é?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - É. É, veja bem, é. É. É:: Ele, pra especificamente da nossa área, é concentrar esforços num segmento aéreo, para a gente é implicaria num

esforço, numa programação sabe porque por mais que seja o desenho muito parecido do marítimo e do aéreo, ao invés de você estar lidando com embarcação marítima de cargas enormes pesadas. Você está lidando com aérea, as regras são outras, as companhias são outras.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Os fornecedores são outros, clientes são outros.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - É, então implica numa série de de de, de, de ajustes.

PAULO - Que é que é o conceito de reconfiguração isso.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - É o que o que estabelece a gente deve ou não focar no aéreo ou no marítimo é o retorno financeiro. Para a gente hoje é o negócio é que nem está chovendo, vendeu guarda-chuva, eu não vou vender guarda-sol. O aéreo seria o guarda sol, no momento só está chovendo, então eu vou ficar marítimos. Quando acabar, é época da/ de diminuir isso aí, sim, a gente vai ter tempo para para estar investindo mais no aéreo, por enquanto, enquanto não.

PAULO - Na sua visão, a preocupação da empresa concentra-se mais em atividades exploradoras ou exploratórias?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Que que meu Deus do céu é o que?

PAULO - Que atua em atividades atuais ou novas é mais ou menos isso

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Perde mais tempo nas atuais ou nas novas?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Quando,quando existe um novo projeto para nós, e a gente já deu uma investida de meses e a gente/ Acho que nesse aspecto nós somos muito empreendedor. A gente não gosta de descartar nenhuma oportunidade de negócio que a gente vê sucesso, vê como bem ser bom negócio, que vai agregar. Não que a gente a gente não não faz isso é como Carlos bem disse, de ficar atirando com tudo quanto é lado.Não, a gente tem foco no nosso negócio, que é comércio exterior. Mas aí, às vezes, surgem projetos, parecem interessantes e demandam tempo. E se você foca naquilo, você, você sai do seu, é o principal.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria o seguinte, tem um Balanço saudável entre os dois.

PAULO - Quanto é esse Balanço?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Acho que (fifty fifty?) que a gente não descarta, você falar assim, olha, eu tenho um projeto interessante, a gente analisa, a gente não, não fica certo.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Eu diria o seguinte, Patrícia, dependendo do se você olhar, por exemplo, é o pelote pessoal,sei lá. 70,30 não é 70 no dia a dia, 30 no, no o nosso temos já é +50, 50 ou talvez o até um pouco mais, né? Sei lá, 40 no dia a dia e 60 no exploratório é, eu acho que nós estamos falando do porto estratégico, então acho que é por aí. 60 para 40.

PAULO - Vamos lá. Só saí. Feito. Cansou, Patrícia?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Olha, (risos)

PAULO - É que é as perguntas a elas têm que ser repetidas mesmo, porque ela tem que ser é::: entrelaçadas depois, mas acho que serve para reflexão.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Não é bem como, como exercício interno de de análise, foi bastante interessante para a gente.

PAULO - É. É.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Pra gente refletir bastante, mas estamos no caminho certo.

PAULO - É, porque/ Eu não é:: um país, não é o Brasil/ Acho que nos últimos anos é::; Errou. O Brasil escolheu as na era do PT, algumas empresas campeões mundiais, não é? Apostou em JBS, apostou em outras aí que tornaram essas grandes players mundiais. Mas o país deveria apostar em desenvolver competência. Que que essa competência?É desenvolver conhecimento, aquilo que a gente falou lá atrás. Então essa reflexão desse trabalho. E Eu Acredito que empresas que importam exportam, é isso que a gente está trabalhando. É::: mexe nas duas pontas, elas têm melhores condições de quem só trabalha numa das duas pontas e as falas das pessoas deixam mais ou menos, claro: É quem não fez o que a gente fez, hoje está um pouco atrasado, eles falam isto. Então é isso que esse trabalho pretende chegar em alguma coisa? Eu agradeço muito/

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Eu vou/ Eu queria falar só para terminar, fala uma coisa que eu acho muito interessante, o Paulo uma reflexão, os três passos para o sucesso: ame o que você faz, segundo procure ser o melhor, se especializar cada vez mais... investir, capacitar, estar a frente sempre... terceiro promova sempre o lado bom...Eu acho que isso diz tudo, porque é. É nessa linha que a gente funciona

PAULO - E é, e é difícil de fazer, não é?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Não é, porque a gente é o que a gente faz.

PAULO - Não, não é, mas é difícil também as pessoas aceitarem fazer isso, não é todo mundo que pensa assim, Patrícia.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Então, mas quem está com a gente pensa.

PAULO - Mas que se você for olhar, né? E agora, já tá fora o que a gente tá falando, não a fisionomia, mas a forma de pensar. É muito parecida com quem? Entendeu? Então ela fica cara, isso e isso é importante para o bem e para o mal. Tem caras que fazem avançar e tem caras que vão fazer atrasar. Então, é essa cultura que determina o sucesso ou fracasso de qualquer empresa. E a cara é, não é fisicamente, mas é a forma de pensar. Se você pegar a fala de vocês 3 é muito parecida. Então isso configura a forma como a empresa atua

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Mas é por último, e muito importante, a história da ..., assim é gente deslanchou para valer depois que de criar esse forte, maravilhoso que a gente tem hoje com o Carlos, o Leo participando. A gente tinha o meu irmão junto. Agora não está com a gente, está lá forte os três aqui e faz uma grande diferença, você ter mais pessoas na direção, ajudando você a refletir, pensar, vamos tomar uma decisão que sempre vai é sempre dar o norte certo para a empresa, e não é não deixar afetar por decisões individuais, aquelas coisas que você estava falando, de pessoas que são muito resistentes à mudança. Sim, sempre deu certo. Não acho que esse nunca foi o nosso perfil. E, graças a Deus, gente está se dando muito.

PAULO - Bem, é por isso que está da forma como está, por isso que está na forma como está, não é? É isso aí é é isso. É assim... É interessante a você, pega empresas tem posturas totalmente diferentes. É, se você vê, por exemplo, a Eurofarma, ela cresceu em média 15 a 20% por ano. Eles estão hoje em 20 países., mas eles optaram por uma forma de crescimento e desenvolveram uma capacidade dinâmica em aquisições. Então hoje eles falam assim, nós hoje somos bons em adquirir ativos em outros países. Mas eles reconhecem que ativos de outros países, produtos, medicamentos de outros países, eles têm dificuldade em trazer isso para todos os outros países. São coisas que eles estão pensando: De que forma que a gente vai fazer?

PRESTAÇÃO SERVIÇOS 3 - Entrega na mão do especialista.

PAULO - Pode ser, ou se você pegar a Jato, a Jato, por exemplo, ela fala que ela tem uma competência de desenvolver produto internamente, que ela abre mão de parcerias a falou, eu não posso fazer parceria com o chinês, que tinha um produto que eu quero vender, porque eu vendo 10000 máquinas, ele queria um para 1000000 de máquinas. Eu não tenho essa capacidade, então eu tenho que desenvolver internamente e internamente eles foram se aperfeiçoando em fazer esse desenvolvimento, que é a forma que eles utilizaram para tá crescendo. Eles estão mais de 100 países, fatura acho que 3 ou 4 bilhões por ano. Então, quer dizer, são que/ visões diferentes e formas de crescimento diferente que tem haver com o quê? Tem a ver com a forma com que foram criados. Se você pegar, por exemplo, a Jato fala assim, nós só vamos fazer qualquer coisa nova primeiro, se a gente tiver dinheiro, nós não vamos usar alavancagem. Ele falou isso está escrito, nós não vamos fazer. Não adianta chegar com uma ideia mirabolante, que não vai. Então quer dizer, essas são as diferenças de cada empresa.

PRESTAÇÃO SERVIÇOS - Quando eu conheci a Jato, vou revelar minha idade aqui. Eu fiz uma visita já em 86. E eles já eram referência em manufatura, em 86.

PAULO - São visões de mundos diferentes, que podem ser... Bem. Se deu bem, e podem não se dar bem no futuro. Essas discussões que tem que se fazer, que se não fizer, sabe o que vai acontecer. Pode acabar com o melhor que seja. E a gente vê exemplos aí, não é?/

Entrevistado: PRESTAÇÃO SERVIÇOS

Duração: 02:00:07

Anexo 8 – Fala da Empresa Vestuário

PAULO - Deixa eu só compartilhar. E a gente começa perfeito, está saindo aí para você.

Vestuário - Deixa eu ver. Peraí, tá carregando... Sim, saiu.

PAULO - Perfeito, então nós vamos começar, eu vou fazer/ Eu defino a primeira, o que a gente vai trabalhar e depois eu começo a fazer as perguntas. Então, a dependência do caminho é o petdependências, são escolhas sobre domínios de competência são influenciadas por escolhas passadas, ou seja, aquilo que eu sou é em função que eu fui escolhendo no tempo passado. Em qualquer ponto no tempo as empresas devem seguir uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competência. Esse caminho não define apenas quais escolhas estão abertas para a empresa hoje, mas também coloca limites em torno de seu repertório interno provavelmente será futuro, assim, conforme as empresas em vários momentos, assumem compromissos de longo prazo quase irreversíveis como certos domínios de competência. Diante disso, eu pergunto: Na sua opinião, você acredita que a história da empresa/

Vestuário - Você tem/ é só uma coisa foto, você está aparecendo, mas está aparecendo os quadros de menu do lado você tem como colocar em modo de apresentação?

PAULO - Deixa eu ver se eu consigo aqui. Espera aí.

Vestuário - Eu vou daí/ porque aí a aí as letras ficam maiores, eu não consigo ver muito.

PAULO - Aqui do jeito OK, eu vou parar... eu vou interromper eu ver se eu coloco uma janela inteira. Ok, vamos lá puxar... Ele não vai puxar para mim/

Vestuário - Eu já vi. Pessoas pela mesma dificuldade no Google Meet, mas não sei como é que resolveram

PAULO - Eu vou ver como que eu faço aqui.

Vestuário - Se não resolver, também vamos.

PAULO - Não deixa eu ver, eu vou ver se eu consigo aumentar, não é isso que espera aí.

Vestuário - Tem um jeito de colocar no modo de apresentação.

PAULO - Então esse meu, acho que não sei se vai ter, porque o meu, eu estou fazendo, usando aquele gratuito, então eles estão me bloqueando e não me está deixando todas as coisas, mas.

Vestuário - Você vai, mas você tenta clicar em baixo aonde aparece apresentação, ele não obedece?

PAULO - Deixa eu ver.

Vestuário - Você estava chegando nele a hora que eu estava clicando aí.

PAULO - Olha, tem que/ Vamos ver tela cheia/ Vamos ver isso agora melhora.

Vestuário - É um PowerPoint, não?

PAULO - É. É um PowerPoint.

Vestuário - Agora não, tá?

PAULO - Apareceu?

Vestuário - Não, não vamos assim mesmo.

PAULO - Espera aí, vamos fazer uma tentativa.

Vestuário - Tá aqui, você clicou no lugar do PowerPoint onde coloca em modo de apresentação?

PAULO - Sim.

Vestuário - E não acontece nada?

PAULO - Não, ele vai é no palco, ele aparece aqui para mim dessa forma espera aí. Eu vou, vou parar, vou continuar tentando, apresentar, se eu puxo a tela inteira, ele vai puxar só você não vai puxar o que está lá no PowerPoint, então eu tenho que cancelar, apresentar uma janela, aí eu consigo abrir aqui, eu vou ver se eu consigo mesmo por no módulo de/ Espera aí, eu não sei como está saindo aí para você.

Vestuário - Não, agora não está saindo.

PAULO - Nada, nada, não é? É porque ele jogou para mim/ né vai ter que ser esse mesmo.

Vestuário - Vamos lá, vamos embora, dá pra dá pra fazer.

PAULO - Espera que/

Vestuário - Você vai, você vai lendo para mim, eu vou responder isso.

PAULO - Deixa eu só aumentar aqui o zoom.

Vestuário - Mas aquele jeito que estava mesmo que vai dar certo.

PAULO - Tá tudo bem?

Vestuário - É está saindo, mas não, não sai o texto.

PAULO - Inteiro não está sendo um texto inteiro, porque ele está maior do que a tela. Deixa eu por aqui.

Vestuário - Mas. Tem que ser mais, tá? É pequeno ainda.

PAULO - Eu vou por 80% observando.

Vestuário - 80. Vamos ver se vai dar. Não é tão aumentando o lado lá em você, viu? Está aumentando do lado, não?

PAULO - Eu vi, eu vi.

Vestuário - Estranho, agora está pior do que estava.

PAULO - Pior do que estava no começo, eu vou fechar, vou abrir de novo. Espera aí. Eu vou fechar o PowerPoint, não vou salvar a gente pega do jeito que está.

Vestuário - Pega aquele jeito que estava, que está bom.

PAULO - Você trabalha na empresa ainda ou não?

Vestuário - Não, eu sou membro do conselho de administração. E nós temos um comitê de estratégia, eu coordeno o comitê de estratégia. Então, este tema de estratégia é um tema que, para mim, é bem familiar.

PAULO - É. É. Capacidades dinâmicas você já tinha ouvido falar?

Vestuário - Não lembro se dessa maneira, mas dá para entender exatamente o que é isso aí, tudo?

PAULO - É, é, você tem, eu estou terminando um trabalho que eu estou escrevendo sobre as empresas chinesas, não é? E os chineses fizeram muito/ aí, não tá carregando agora.

Vestuário - Não vai?

PAULO - Apresentar uma janela era para abrir o PowerPoint. Por que que não está. /Aqui, agora veio.

Vestuário - Ainda não.

PAULO - Vai carregar para você...

Vestuário - Agora, veio, agora sim, perfeito, vamos.

Vestuário - Lá e os chineses são usados, não tinha quase artigos sobre isto. Nos últimos anos, essas caras estão escrevendo barbaramente sobre a capacidade dinâmicas. Aí que é o conceito de copiar essas coisas todas, não é? Então, então, pergunta a primeira pergunta, você acredita, que a história da empresa, representada por suas escolhas decisões ao longo do tempo, determinou onde ela está hoje, e influenciam o seu futuro, formando o seu conjunto de capacidades dinâmicas, bem como o seu estoque de tangíveis e intangíveis. Se possível, me dê exemplos.

Vestuário - Sim, é, vamos lá, então acredito, é algo que eu sempre é comentei, né, você sabe que a é uma empresa que completou 100, 101 anos já, não 100, 101... eu sempre é nos meus, nas minhas análises sobre empresas, sempre tem alguma coisa que surge junto com a fundação da empresa, junto com o fundador, não é? E são esses conceitos, essas escolhas que iniciais são, são caminhos que são traçados e que marcam depois o:: a vida da empresa, né, Então, no caso da, eu posso te dar o exemplo que é o seguinte. Eu sempre digo que a foi fundado em cima de 3 pilares: Um Pilar é a qualidade,ela sempre foi pautada na qualidade dos produtos, é algo que não se abre mão. Segundo ponto, é uma relação comercial ampla, que eu chamo de relação comercial ampla? desde o começo, a empresa se preocupou em levar produtos/ Começou, logicamente ficar/ A empresa começou em Araraquara, foi crescendo na região, cidade por cidade, mas logo ela sai ela, ela partiu para o interior, para a capital do estado e foi para todos os outros estados e criou uma capilaridade nacional que foi mantida até hoje, é mantido, tanto que um dos pilares que a tem hoje é contar com 35000, cerca de 35000 clientes ativos no Brasil. Então esse é o segundo Pilar, ao lado da qualidade e o terceiro foi uma forte relação com o/ Com as pessoas, os colaboradores que trabalham na empresa, a é sempre é muito pioneiro nas questões é:: trabalhista, questões de integrar aí, como se fosse uma família. Eu considero que esses são os 3 pilares. Eu acredito que são capacidades que a empresa teve desde o início, não sei se isso responde à sua pergunta.

Vestuário - Sim. A história da empresa, representada pela cultura não escrita, define, na sua opinião, o estilo de liderança da empresa?

Vestuário - A história pela cultura, não escrita

PAULO - É não não inscrita, mas é vivida experienciada, é isso que você me falou...

Vestuário - Eu acho que sim, né. É:: o estilo de liderança da empresa sim.

PAULO - A história não escrita que forma a essência da empresa, incentiva o aprendizado voltado para áreas relacionadas atividades anteriores, pode dificultar olhar para áreas não correlatas?

Vestuário - Eu acho que sim, né? Porque é isso que eu falei... esses princípios que eu te falei, não impedem, que você olhe para áreas não correlatas, mas por outro lado, no caso da da da, ela sempre foi uma empresa de muito focada no segmento em que ela atuava então ela começou é:: com fabricação de meia/ deixa eu te falar mais uma coisa antes, por que essa essa, por exemplo, a questão da qualidade, sempre foi uma coisa que marcou a, porque antes de fundar a empresa, meu avô, que fundou a empresa, depois, ele fundou a empresa, ele já tinha 44 anos. Ele era relojoeiro antes ele tinha uma relojoaria, uma ourivesaria. Então ele tinha essa questão da qualidade, muito enraizada, o detalhe e precisão, tudo isso... Quando começou a fabricar meia, começou porque uma máquina de meia é uma máquina que tem uma precisão mecânica de programação era mecânica, hoje em dia, tudo eletrônico não é, mas aquele tempo era tudo mecânico. É muito complexo, a meia é um, é uma, é uma peça de vestuário que ela é feita numa máquina circular, mas que tem programação para você fazer o punho, depois para você fazer o desenho no meio da perna, para fazer o calcanhar, para fazer uma ponta. Tudo isso exige uma série de programações, é uma mecânica muito fina... Então isso é:: criou aquela cultura da qualidade, aí esse foco começou a fazer meia e depois foi expandido. Eu acho que você vai perguntar depois. Ele, de certa forma, ele. Ele é:: nasceu com uma empresa muito focada num segmento, segmento industrial de vestuário íntimo, masculino, especificamente meias de qualidade... Então esse foco, dificultou a empresa ao longo do tempo, olhar para áreas não correlatas, ela sempre crescia dentro desse foco.

PAULO - Houve uma mudança?

Vestuário - Em termos de foco?

PAULO - É, de olhar de/

Vestuário - Sim, houve uma mudança no sentido desse foco ser ampliado sempre em torno da periferia desse foco e essa periferia foi ampliando ao longo do tempo. Então, por exemplo, de meia masculina, passou a fazer meia infantil também. Depois, passou a fazer meia feminina e depois passou a fazer cueca e passou a fazer lingerie, isso aí tudo vai ampliando um torno do desse núcleo, né? São são a, são as diversificações periféricas. E, mais recentemente, pijamas, que também está dentro de roupa íntima e é:: roupa esportiva. Aí já aí já dá um, aí já dá um salto um pouco maior, quando você fala, você sai da roupa íntima e já entra em um vestuário específico, mas ao mesmo tempo ele é um vestuário de moda também.

PAULO - Eu vou fazer uma pergunta que está fora de um só para completar, e quem decidiu isto? Para ir para essa área, não é roupa esportiva, a geração mais nova?

Vestuário - Foi uma consequência. Não, é interessante que as coisas acontecem, às vezes acontece por uma consequência de muitas de, de equipamento essa, essa diversificação veio do fabricante de equipamentos. Eu vou explicar o porquê. É:: quando a entrou para fabricar cuecas e lingerie, ela começou fazendo isso/ Deixa eu ver se eu explico melhor... O equipamento, o nosso fabricante de equipamento, sempre foi os fornecedores que eram da Inglaterra, principalmente Inglaterra, Itália, alguma coisa do Oriente, mas principalmente Inglaterra, Itália, hoje é mais da Itália. Esses fabricantes, máquinas de meia, eu estou falando, desenvolveram uma tecnologia chamada máquina circular para fazer a máquina de meia para fazer cueca, entendeu?

Eles alargaram o diâmetro da máquina, criaram alguma, uma técnica que eles chamam de de, de malharia sem costura, aonde a peça sai semi pronta, com menos costuras, não tem costuras laterais, que exigem que você faça o corte, a costura, ela sai já num tubo, na largura do quadril, por exemplo, é uma peça de cueca, você faz algumas costuras complementares só para completar. Então, essa tecnologia foi um salto inovador dos fabricantes de máquina, esse salto inovador, como a gente sempre acompanhou feiras de máquinas, a gente sempre se atualizou muito em termos de máquinas lançadas, esse salto inovador no fabricante de máquinas, abriu para a a possibilidade de entrar no mercado de cueca e lingerie sem costura, porque estava dentro da mesma técnica operacional que tinha, o mesmo tipo de mecânica, máquina circular.

É que aqui é muito mais complexo do que você fazer o corte e costura, que é a confecção convencional, essa possibilidade dá um diferencial para quem atua com essa tecnologia e com essa cria cria barreiras de entrada para concorrentes e que faz você lançar um produto mais top em termos de qualidade. Daí para entrar na roupa esportiva, foi uma questão de porque a máquina/ a mesma máquina que faz essa tecnologia, faz uma roupa esportiva, uma legging que tem impressão, que trabalha com elastano para dar compressão e tal, por exemplo, uma bermuda para ciclista, uma coisa/ um top feminino, para atletas, e daí aí foi um passo adicional e aí você começa a entrar um pouco na moda também. Então a, ela não faz só sem costura, ela faz a roupa com costura também, porque ela começa vê a exigência do mercado de que você apresenta também uma camiseta básica, se vai diferenciar pelo tecido, então eu diria, não foi uma escolha de nós vamos para esse mercado, foram oportunidades que apareceram devido a uma atualização tecnológica dos fabricantes que abriram essa possibilidade e aí, vendo essa oportunidade, entrou.

PAULO - Na sua opinião, as dependências do caminho, influenciam as escolhas disponíveis para os gerentes?

Vestuário - Que quer dizer a escolha disponível para os gerentes?

PAULO - Vamos lá, é:: hoje é possível para algum gerente em oferecer uma entrada no mercado totalmente diferente daquilo que vocês atuam?

Vestuário - Você fala assim, se é um gerente que atua com a pesquisa que está mais em contato com o mercado é na área comercial, se traz uma oportunidade/

PAULO - De fazer tudo diferente ou aquilo que é a dificulta essas opções?

Vestuário - Eu não sei te responder muito bem, isso não, tá? Mas. Eu acho que não dificulta, porque é uma das coisas que sempre fez, foi colocar esses gerentes e, principalmente, esses que são a quem são os gerentes mais importantes no processo de diversificação? O pessoal que mexe com o produto, que está ligado ao mercado não é. É. Nós sempre mandamos e os técnicos também que que você trabalha na parte técnica da fabricação. Todas sempre foram, nós incentivamos a e:: investimentos para que fossem feiras internacionais, que visitassem outros mercados que vissem, passeasse, visitando lojas em outros países, comprando o produto, feira de máquina. Então eu acho que/ é claro que sempre dentro desse foco, não é?

PAULO - Aquilo que a empresa é, serve como referência para o tomador de decisão, influenciando as escolhas para novos empreendimentos.

Vestuário - Eu acho que sim, não é porque ela, ela é bem, ela é bem parametrizada nisso que eu te falei. Então essa essa referência para os tomadores de decisão, fica muito clara, não é, influencia escolhas.

PAULO - As repetições de compromisso formam as capacidades dinâmicas da empresa, uma vez que é dependente no caminho. Na sua opinião, isto proporciona novas oportunidades ou reduz as opções para a empresa?

Vestuário - O que que é repetições de compromisso?

PAULO - Eu fiz meia masculina, meia, meia para criança, depois meia feminina, eu vou sempre nos mesmos caminhos e.

Vestuário - Dentro dessa capacidade dinâmicas/

PAULO - Isso não significa o que, é que eu não tenha uma grande capacidade dinâmica em produzir com qualidade e preço competitivo, mas isso me proporciona o que? É:: abre possibilidades para novos empreendimentos ou diminui opções, eu vou ficar restrito sempre a essas mesmas áreas.

Vestuário - Eu. Eu acho que limita um pouco as novas oportunidades, porque você trabalha dentro desse desse foco expandido, não é? Então reduz um pouco as opções, mas não fecha.

PAULO - As atividades inovadoras anteriores, desempenha um papel na inovação futura, fornecendo a empresa uma base de conhecimento que lhe permite absorver competência tecnológica de fontes externas. Até que ponto você acredita que seja verdadeiro e, se possível, me dê exemplos?

Vestuário - É, eu acho que eu já dei o exemplo, não é da da da, da, das fabricante que trouxe a tecnologia chamada sem costura, que foi uma oportunidade. Eu acho que isso, isso é verdadeiro, sim.

PAULO - Foi rápida a decisão para mudar para isso ou houve dificuldade internamente?

Vestuário - Não, não, não, houve não. A gente sempre vê, porque aí eu tinha muito/ É/ Porque o investimento/ a máquina de de meia, assim, como essa máquina sem costura é a, não é uma empresa de capital intensivo em termos de maquinário, de tecnologia. Porque para você fazer, você precisa de um grande número de máquinas, você fazer uma produção grande, você precisa de 100, 200, 300 e 1000 máquinas, para você ir crescendo, então você surgiu uma máquina nova, uma tecnologia nova, você comprar ou até mesmo fabricante se, se se coloca uma ou 2 máquinas de experimentação, é muito simples. Não, não é um investimento grande, então é fácil você experimentar. Então isso é isso sempre foi possível. Você já vem/ Uma técnico/ veio uma ideia nova lá, vamos experimentar...

PAULO - Na realidade.

Vestuário - É::: pode falar.

PAULO - Na realidade, aproveitou todos os 35000 pontos de vendas já existentes, né?

Vestuário - Aí daí você testa, para testar é mais fácil, é agora aí tem uma inovação na parte comercial. Não sei se vale a pena a gente falar disso agora. A, como eu te falei, ela começou com essa capilaridade de clientes, clientes que eu falo, lojistas tá, que levou a esses 35000 pontos de venda atualmente. Porém, quando a começou a diversificar, que ela saiu de meias que ela era até até o ponto que ela fabricava, meia masculina passou para infantil e para meia feminina, não, não teve, não teve nenhum problema... quando começou a entrar em cueca, a rede apesar de ampla, ela, ela oferecia uma barreira, essa expansão. Pelo seguinte, porque o lojista via como um fabricante de meia, então, quando chegava no lojistas para falar assim, olha, agora eu

tenho cueca também para te oferecer. Ele falava assim, não, deixa eu comprar a meia porque ele sabia que a meia girava no ponto de venda e não ia ter, não ia ter nenhum, nenhum erro se ele comprasse, aí ele fala, bom, vou comprar um pouquinho de cueca é para experimentar, compravam só um pouquinho para experimentar. Isso é:: nós logo vimos que iria dificultar muito o crescimento dessa linha/ Então, o que que, o que que, o que que isto proporcionou? A abertura de lojas próprias. Lojas exclusivas da marca, que depois deu origem à operação de franquia. Então você vê que aí tem uma outra inovação na área comercial importante.

PAULO - Perfeito. O segundo é aprendizado, contextualização. Sabe se que a prática repetida é um mecanismo de aprendizagem importante, junto com os erros no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma vez que a prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa. E assim desenvolver rotina mais eficazes, bem como os processos de reflexão sobre os erros cometidos fornecem motivação para aprender. Em nível geral, a orientação de aprendizagem é um aspecto da cultura organizacional e tem sido interpretada na literatura de pesquisa recente como, significando que todos os funcionários devem estar comprometidos com a aprendizagem, terem suas mentes abertas sobre a forma como seu trabalho é feito. E compartilharem uma visão comum do propósito da direção da empresa. Diante disto, eu pergunto: Você acredita que a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva processos de aprendizagem na busca da perfeição, bem como proporciona mecanismos para a reflexão sobre os erros, gerando aprendizagem organizacional, se possível, de exemplos?

Vestuário - É isso. É dentro dessa pergunta aí, aquela aquilo que eu citei/ disse dos técnicos e pessoas ligadas ao mercado, a gente sempre incentivar que eles fossem para feiras de de de máquinas de produto, visitasse outros mercados, loja, compra, produto, é:: ver o que que tem esse outro produto, entender como ele foi feito e tal. Isso tudo é um é um, é um aprendizado, né, que a que a empresa incentiva, são processos que a empresa incentivou. E esse, e isso... Mesmo sendo feito por pessoas de de que que é que viajavam, que ia atrás, quando eles traziam para dentro da empresa, sempre se formou núcleos de funcionários e trabalhava em cima daqueles projetos desafiadores. Então, uma das coisas que que é tornou-se cultura na empresa, foi esse esse desafio de fazer algo novo, dentro daquele foco de produto, estou falando de inovar em termos de de de, de de negócios, mas dentro do daquele foco que a empresa atua, o desafio de atender o mercado e de você conseguir fazer alguma coisa até melhor do que aquilo que trouxeram para, para mostrar sempre existiu. Então acho que é isso aí é um exemplo nessa área que você falou.

PAULO - OK, na sua opinião, a empresa, representada por sua alta cúpula, incentiva esse comportamento por parte dos empregados?

Vestuário - É, acho que já está respondido aí.

PAULO - Não é? É eu.

Vestuário - Sim, bastante.

PAULO - Eu tinha que deixar aqui.

Vestuário - É, não, não vai, vai falando, você está no roteiro.

PAULO - Então o conhecimento, ele tem 3 partes. É a primeira delas é a codificação do, do, do conhecimento que é um importante mecanismo de aprendizagem não só na fase de transferência de conhecimento, mas também por permitir a geração de novas

propostas de alteração de rotinas existentes, bem como a reflexão a respeito dos pontos fortes e fracos no conjunto de rotinas atuais. Na sua opinião, a empresa incentiva a essa discussão desse conhecimento adquirido externamente ou internamente também num processo de aprendizagem?

Vestuário - É, eu creio que também está ligado ao tema anterior, não é. Como você falou, tem coisas que vão se repetindo, mas está ligado a esse processo de aprendizagem, muito forte.

PAULO - Aprendizagem coletiva acontece quando indivíduos expressam suas opiniões e crenças, se envolvem em confrontos construtivos e desafiam pontos de vistas uns dos outros. A competência organizacional melhora conforme os membros de uma organização se tornam mais conscientes/ Só um segundo que parou para mim aqui.

Vestuário - Eu estou lendo bem aqui, é.

PAULO - Se tornam, deixa eu ver se para mim, para mim que ficou ruim, deixa eu voltar. Mas tudo bem.

Vestuário - Competência organizacional melhora conforme os membros/

PAULO - Se tornam mais conscientes das implicações gerais do desempenho de suas ações. Você acredita que a empresa incentiva a articulação do conhecimento/ Adquirindo, é:: Adquirido favorece a reflexão pelos empregados dos conhecimentos adquiridos através de aprendizagem experiencial e do processo de codificação do conhecimento. Se possível, me dê exemplos. Então, ou seja, é:: A empresa incentiva a discussão... Olha vou pegar um exemplo: Acho que criar a loja, a própria franquias não foi um processo assim, tão, tão simples... Acho que teve um processo de aprendizagem muito grande, que foi se aprimorando com o transcorrer do tempo, está certo?

Vestuário - Sim.

PAULO - Porque é:: foi aprendendo a fazer, ou seja, a empresa incentivou essa discussão. Erramos aqui, acertamos aqui, vamos fazer diferente.

Vestuário - A mesma maneira que eu te expliquei, por exemplo, que que a comprava uma máquina experimental de nova tecnologia, a loja própria, a mesma coisa. Foram 3 no início/ Foram 3 coisas experimentais, e aí colocamos os produtos e o que funcionava, como que/ como que as pessoas eram atraídas por aquele produto? Tinha aquele receio de falar o seguinte, eu monto uma loja própria,. a clientela tinha um tabu, que a clientela da da da região e se sentir ameaçada: Bom, agora a vai botar loja própria, vai parar de vender o produto lucro na minha loja. Então isso tudo exigia que você experimentasse e provasse que não, embora já houvesse experiências de outras marcas que fizeram isso e a mais famosa é da Nike, quando a Nike lançou lojas próprias, havia esse receio, e ela/ Houve estudos feitos pela Nike, mostrou que a venda nas lojas multimarcas da marca Nike, aumentou depois que ela abriu lojas próprias porque as pessoas iam procurar o produto Nike e, no caso da ia procurar produto na loja, via que tinha cueca que tinha lingerie, que eram coisas novas, muitos deles chegavam para o cliente tradicional fazer hora, eu lá na loja tem cueca, como é que você não tem aqui? Então, os clientes começaram a comprar também, aconteceu tudo isso. Eu entendo que é um processo de:: articulado, de de conhecimento adquirido.

PAULO - Deixa eu ver se não mudou. Não mudou, né?

Vestuário - Ainda não.

PAULO - Você acredita que a aventura externa representada pelo processo de internacionalização, proporcionou algum aprendizado, ou seja, vocês não vendem para ou vendem para fora também? vendem?

Vestuário - É muito pouco, sabe?

PAULO - Mas compra muito de fora.

Vestuário - Ah compra muita máquina e matéria-prima.

PAULO - Isto proporcionou algum aprendizado.

Vestuário - Sim, comprar a máquina proporcionou muito né porque quando toda vez que a gente vai lá na feira de máquina, falar com o fabricante, você está em contato com o que tem de mais avançado em termos de tecnologia. Então é essa internacionalização, nesse sentido, sim, sempre foi usada pela, no sentido de buscar fornecimento do que há de mais atualizado.

PAULO - Então, a gente.

Vestuário - Tanto de máquina como de matéria-prima.

PAULO - A gente entra agora no terceiro processo, que é o empreendedorismo. E o empreendedorismo, a gente vai definir aqui, que a gente não é o sentido de fazer, sentir, aprender, mas sim descobrir as próximas oportunidades e fazê-las acontecer. Então é nesse conceito que a gente vai trabalhar. Então, deixa eu voltar para cá, pula para o próximo e vai aparecer lá para mim. Um. Então é no empreendedorismo, nós temos 3 questões, o capital humano gerencial, o capital social gerencial e o capital cognitivo gerencial. O capital humano refere-se às habilidades aprendidas que requerem algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma mais geral. Dessa forma, os gerentes adquirem conhecimento, desenvolve especialização e aperfeiçoam suas habilidades, em parte por meio de experiências anteriores de trabalho. Diante disso, pergunto, na sua opinião, a empresa incentiva a educação formal dos seus empregados?

Vestuário - A educação formal é incentivada, se presente, vou é educação formal, você fala é, por exemplo, um curso especializado.

PAULO - Um MBA, pós-graduação, faculdade...

Vestuário - Isso sempre, sempre, sempre

PAULO - Ela busca profissionais com experiências diversas?

Vestuário - É:: A sempre formou mais pessoas do que contratou de fora, né? Então é:: sempre incentivou, até por cento de uma cidade do interior e isso é uma grande empregadora de mão de obra na cidade, sempre teve muita gente que começou a trabalhar cedo e trabalhou por longos anos na empresa, então sempre se incentivou muito a formação desses, desses profissionais, só traz gente de fora, realmente, quando quando tem necessidade, quando não vai, não vai conseguir internamente, mas é a maior parte dos casos foram formados internamente.

PAULO - Você entende que isto facilita empreender e se envolver em novas aventuras?

Vestuário - Com certeza é porque a pessoa ao desafiar o seu próprio aprendizado, buscar novas oportunidades de aprender, contato com pessoas de fora, outros outros alunos estão frequentando isso. É isso tudo abre a cabeça, né.

PAULO - Para a sua empresa, as habilidades aprendidas do seu capital humano, gerencial e funcional são importantes e propiciam novas opções em novas aventuras?

Vestuário - É isso, não é tão é mensurável, está:: não é uma coisa, é mais intangível, mas é fundamental, eu acho.

PAULO - O próximo é o capital social gerencial, o capital social, ele é o que representa as relações sociais, que as pessoas fazem esse capital social, ele faz o que, ele confere influência, controle, poder. O conceito de capital social reflete a ideia de que os laços sociais, por exemplo, amizades, associações a clubes sociais e a boa vontade que esses laços podem conferir são transferidos para outros ambientes, como o trabalho. Os laços sociais podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro. (Adri know?), distingue entre o capital social externo e capital social interno que deriva das dos laços fora e dentro de uma organização. Diante disso, eu pergunto: Você acredita que essas relações sociais estabelecidas com todos os agentes são importantes para a formulação de percepções do ambiente por parte da empresa? Que que eu quero dizer por laços sociais a empresa tem gente no sindicato de classe, Tem gente nos órgãos de governo do estado? Tem gente é, então é: nesse aspecto.

Vestuário - Já deu pra entender. Eu acho que sim, esse esse lado social gerencial. É sim, foi sempre incentivado, na, mas dentro na não, não, em órgãos de governo, mas em em órgão de classe, sim, a sempre foi uma sindicato de de fabricantes de malharia e meia que é o sindicato que ao qual está afiliada, né, sempre esteve filiado, agora, com a criação de outras linhas já entra/ passa entrar em outros sindicatos também, mas sempre foi/ a teve uma presença muito ativa nesse sindicato, participando dos eventos não só como uma sede de celebração, mas também de palestras, curso de nossos fornecedores, por exemplo, tem fornecedores grandes de matéria-prima, como a (rhodia?) no passado, promovia vários eventos sociais e ao mesmo tempo educativos, que a participava e::: participava não só como a direção, mas mandava também funcionários mais graduados, não é. E também, tem que se destacar a parte social é::: da dos próprios funcionários uma das coisas que a sempre foi pioneira, não está muito relacionada com isso que está falando, mas também está foi a::: parte social e recreativa dos funcionários, a criou uma entidade chamada melusa, que é meias SA, que era o clube dos funcionários, esse clube foi muito ativo durante muito tempo, promovia bailes, tinha toda a parte esportiva, é::: os funcionários participavam/ os funcionários, é se organizava e que se elegiam entre si. Quem ia ser o presidente, tesoureiro, secretário, etca e tal. Isso foi tudo muito importante durante muito tempo. Além de ter um jornal também, que era o jornal Melusa, que era um jornal de circulação interna, que trazia toda a convivência entre funcionários, fatos relevantes, comemorações de aniversário de funcionários, mais é que eram mais líderes e coisas desse tipo, entendeu? Então, essas relações sociais, não só internamente, como também externamente, sempre foram muito incentivadas. Convenções, convenções de vendas da eram famosas, sempre foram as convenções anuais, vinham representantes de do Brasil inteiro, grandes/ grandes debates sobre produtos, grandes confraternizações. Assim como visitas a empresa trazer, por exemplo, clientes, é tem uma rede de clientes, por exemplo lá do Rio de Janeiro, chamada (casavo?), só coisa do passado para mostrar que a coisa vem desde lá de trás, que era uma rede importante, então trazia caravana de de funcionários daquela empresa para passar uns 3,4 dias na, visitando a empresa, visitando a fábrica, tinha jantares, exposições e palestras... tudo isso são relacionamentos sociais que acabam revertendo em abertura de conhecimento.

PAULO - A empresa incentiva relação sociais para todos, não só para os gerentes, mas principalmente para aqueles que possuem um certo grau de envolvimento com agentes externos e internos.

Vestuário - Acho que está mais ou menos, eu citei exemplos nesse sentido também.

PAULO - Existem incentivos para transferência desse conhecimento para dentro da empresa?

Vestuário - Esse incentivo não é:: talvez não lembro dele ter sido/

PAULO - Não financeiro é::, mas é incentivado.

Vestuário - Não. Então eu entendi, não é formalizado, mas, por exemplo, todo mundo que ia participar de um evento fora, de uma feira internacional, quando voltava, era incentivado, sim, a fazer uma exposição interna e mostrar para todo mundo que ele tinha visto, que tinha descoberto, isso era, era quase que uma obrigação. E ainda é hoje, quando eu falo era, porque eu penso na história, mas é hoje isso continua tá, faz parte da cultura da empresa.

PAULO - Sim, sim. E o terceiro ponto é cognição gerencial. Refere-se às crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a tomada de decisão. Martin Simon (it March?) argumentaram que a base cognitiva para as decisões consistem em conhecimentos ou suposições sobre eventos futuros, conhecimento de alternativas e conhecimento das consequências das alternativas. Devido à racionalidade limitada, o gerentes podem não ter informações completas sobre eventos futuros, alternativas e consequências. O sistemas de valores gerenciais, também afetam a ordenação preferencial de alternativas e consequências. Trabalhos empíricos recentes, sugerem que a cognição gerencial molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo mudanças/ respostas à mudanças no ambiente externo. As escolhas são moldadas pelas visões dos empresários e gerentes/ gerentes de seus concorrentes pelas projeções sobre a evolução da indústria e pelas crenças sobre a sua capacidade de integrar as capacidades da empresa. Isso aumenta a variedade dentro do processo de desenvolvimento de capacidades. As empresas fazem uso dessa variedade para mapear opções estratégicas e explorar suas capacidades, mas os gerentes devem seguir quantas e quais dessas capacidades eles podem desenvolver. Diante disso, eu pergunto: Você acredita que a sua empresa incentiva aos gerentes, a questionarem suas concepções, com vistas a ampliarem a percepção do ambiente, que isso pode facilitar ou dificultar as escolhas de alternativas, se possível, dê exemplos.

Vestuário - Olha, é eu/ é assim... é:: está meio/ é porque está dentro de um outro tema, mas eu entendo que está relacionado, né porque, essa parte que é cognitiva que se chamou né, ela está relacionada com, com a ampliação do conhecimento, como é que você vai buscar novas experiências, novos conhecimentos, para que você integra isso para você mesmo, quando é que você é integra a:: passa isso para os outros e como que o resultado disso vai facilitar escolhas e alternativas, né... Eu acho que sobre os exemplos que tem, que eu posso dar, são aqueles que eu já te falei, não tenho, tem outros.

PAULO - Na sua opinião, a empresa tem a mente aberta as novas oportunidades com o ambiente externo apresenta? Ou as suas concepções dificultam essas percepções?

Vestuário - Olha isso, tem haver um pouco/ A gente já falou isso, as oportunidades sempre ela teve aberta. É::: mas dentro da daquela, daquele, daquele foco expandido,

né... Então a ela facilita, dentro do foco expandido, se está fora do foco expandido, ela dificulta um pouco e aí passa a ser uma coisa mais difícil.

PAULO - Vou na terceira também, que vai estar dentro disso que você me respondeu: às concepções da empresa, aquilo em que ela acredita são um facilitador, um complicador ou um limitador para as opções estratégicas?

Vestuário - Acho que é o limitador, né... um limitador, por exemplo, é::, ela, ela, ela faz é entrou lá, no mercado esportivo, né, de vestuário esportivo e já surgiu, por exemplo, pessoas fossem à por que que não entra em calçado esportivo, né/ Poderia fazer/ aproveitar, aí tem essa questão: aproveitar a marca e vender outros produtos, né... É/ Eu acho que é um caminho a ser perseguido, mas ela tem um pouco de dificuldade porque já entra no outro, no outro segmento, que que que nunca, que ela nunca atuou entende, que é uma tecnologia diferente, então limita um pouco isso.

PAULO - Esbarra onde dentro da empresa.

Vestuário - Esbarra:::

PAULO - Onde? Em que parte? Lá em cima.

Vestuário - Onde que tem essa limitação? Eu acho que na própria cultura, viu é, não é não parte de uma pessoa de nada, é a própria cultura da empresa dificulta, alguns acham à vamos pesquisar, vamos fazer e tal, mas tem essa essa limitação e talvez, como a empresa tem crescido e não tem,tem precisado é um pouco de acomodação nesse sentido também.

PAULO - Vocês, incentiva a isso? incentiva a fazer esses questionamentos?

Vestuário - Não de forma estruturada, acho que não, mas é isso/ As ideias sempre são trazidas, sempre são estudadas, não é que são descartadas assim por princípio, mas é::: Não sei, não sei te responder se tem uma dificuldade no questionamento.

PAULO - A gente vai entrar agora no último conceito, dentro dele nós vamos trabalhar com alguns outros, que é o conceito de ambidestria.

Vestuário - É só uma coisa, tem um horário aí que tem que passar por outro link, né? Vai ter 1 hora, ele cai

PAULO - Isso ele não falou ainda pra gente, quando ele falar, daí eu paro aqui, se ele fosse ele não falar, nós vamos direto. Projetos organizacionais ambidestros, são compostos de subunidades altamente diferenciadas, mas fracamente integradas. Eu vou dar um exemplo: A Eurofarma é hoje, com a pandemia, ela se viu obrigada a ter uma área de atendimento que ela não tinha, que é vender, é remédio via online. E aí isto aí, ela só conseguiu fazer, porque ela colocou essa área de novos/ desse novo negócio totalmente fora da unidade de vendas dela, porque que ela colocou? Porque ela viu que ela teria dificuldade para o pessoal de vendas a aceitar. Então ambidestria é nesse conceito, eu faço coisas novas e essas coisas novas não me garante o sucesso hoje, mas ela pode me garantir no futuro e eu preciso continuar investindo nessas áreas novas, porque elas que podem me garantir. E aí você tem o que, então, são unidades que são separadas, não integradas entre si, unidades exploradoras que é exploration, que é exploratórias são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos, enquanto unidades de exploração exportation são maiores e mais centralizadas, com culturas e processos definidos. Seria mais ou menos o seguinte, se a gente for pensar na, eu tenho unidades que estão pensando que roupas que vão usar daqui/ no

mercado que nós temos, quais tecnologias de roupas vão ter daqui 5, 10 anos? E já começando a pensar.

Enquanto as unidades tradicionais da, vão pensar assim: que forma que eu consigo melhorar os processos para que eu consiga ter mais rentabilidade no presente. Então ambidestria é nesse nesse sentido. As unidades, é. exploradoras são bem sucedidas por processo de inovação, criando pequenas vitórias e perdas, inovação. As formas organizacionais ambidestras isolam as atividades de gerenciamento de processos, em subunidades, onde reduzir a variação e aumentar o controle são estrategicamente vitais. Diante disso, pergunto: Você acredita que a empresa incentiva a criação de unidades exploratórias?

Vestuário - Tá? É, eu acho que eu entendi. E eu diria que sim, e eu vou dar um exemplo, porque a hora que estava falando me veio um exemplo, não tanto na área de produto, mas na área de/ Você falou da Eurofarma, da questão de venda online, não é? Eu acho que nessa parte da/ aí isso que aconteceu com as lojas próprias de início, foi uma coisa que que faz sentido aqui, entendeu? A pegou, criou 3 unidades e foram tratados totalmente independentes. Ali, não, ali não, estava ligado à operação comercial tradicional. Então foi uma experiência nova que foi é desenvolvida, viu-se o resultado dela para depois ampliar e se tornar uma coisa estruturada, incorporada na organização como um todo, que gerou a rede de franquias. Lá na venda online, aconteceu, é uma coisa semelhante, quando, quando começou a surgir, quando começou a surgir a possibilidade de fazer vendas online. É nós, criamos uma/ um site de vendas não é dentro do próprio site da, que tem um lugar de vendas e tal. E aí começou essa discussão, mas como é que fica o representante, que é comissionado em uma venda na venda online, não recebe nada, e o lojista vai vender na região dele e tal. E aí, a foi atrás de, de pedido que se faz hoje de mais avançado no mundo, que essa questão da da é o (home de Chanel?). É a única ou é tem um nome em português mais ou menos , é o uni canalidade, sei lá o que tem um nome meio feio...E aonde você integra a venda online com o próprio lojista, ou seja, nós temos a venda e se alguém compra do site da/

PAULO - Na região tal, um vendedor de lá que vai entregar.

Vestuário - Aquela franquia de lá que vai entregar. Então isso tudo vai integrando e vai fazendo. Então são experiências que surge, e aí tem um outro ponto que eu queria citar como exemplo também, é que a também se aproximou das universidades, no sentido de buscar centros de incubadores de empresas de tecnologia. Então, por exemplo, tem um sistema de, de venda por/ atender o ponto de venda com o celular aonde você não tem mais caixa e você atende direto, o vendedor vai lá e atende com o seu próprio celular, como lá nas lojas da Apple, está nos Estados Unidos, você vê isso e aqui também no Brasil, mas o nosso segmento não tinha e nós desenvolvemos um próprio. E que controla quando você sabe o item que tem no estoque, você, você tira, você faz atendimento muito mais ágil e permite... Então essas coisas e agora nós temos uma associação com a com uma incubadora que está ligada à universidade federal de São Carlos, para para justamente incentivar projetos inovadores em que a possa participar como patrocinador e eventualmente trazer alguns desses projetos dentro de casa. Então eu eu, eu entendo que está ligado um pouco nesse segmento aí que você está falando.

PAULO - Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma?

Vestuário - Então, é::: difícil falar na estruturação, porque na::: as coisas não têm uma/ não tem uma coisa muito estruturada, todo, toda essa parte de desenvolvimento

estratégico da, foi feito assim/ foi acontecendo ao longo do tempo, tivemos algumas empresas de de consultoria que nos ajudaram a estruturar um pouco os processos, mas tudo foi muito internamente desenvolvido. Então acho online com o próprio lojista, ou seja, nós temos a venda e se alguém compra do site da/

PAULO - Se existem unidades ambidestras, elas são estruturadas de que forma?

Vestuário - Então, é::: difícil falar na estruturação, porque na::: as coisas não têm uma/ não tem uma coisa muito estruturada, todo, toda essa parte de desenvolvimento estratégico da, foi feito assim/ foi acontecendo ao longo do tempo, tivemos algumas empresas de de consultoria que nos ajudaram a estruturar um pouco os processos, mas tudo foi muito internamente desenvolvido. Então acho o coordenador desse projeto e com isso, ele era uma pessoa da área industrial, que a através da atividade, ele ganhou uma visão macro da empresa porque, porque trabalhou em todos os setores, né, passou a enxergar a empresa como um todo e hoje ele, ele subiu dentro da organização, ocupa um cargo muito, muito mais acima do que tinha começado, então foram, foram desafios aonde foi apreendido. Te dei um exemplo de uma pessoa que não se adaptou e outro que aproveitou a oportunidade.

PAULO - Você acredita que a gerência sênior incentiva o desenvolvimento de novas concepções que proporcione a exploração de ambidestria, se possível de exemplos.

Vestuário - Eu acredito que sim. E esse mesmo caso, que eu te falei, dessa pessoa que aproveitou, hoje é um grande incentivador de todos esses projetos de buscar as incubadoras de novas empresas de tecnologia e tudo isso.

PAULO - Na sua percepção, existe uma intenção estratégica convincente que justifica a importância de atividades exploratórias e exploradoras? A para a, ela, ter a certeza que ela vai ter que olhar para novos negócios e para os negócios existentes ao mesmo tempo?

Vestuário - Sim, eu acho que sim. Não, não, não sei o que aí eu não sei te dizer exemplo de qualquer/ mas que está ligado que nós falamos, mas sim.

PAULO - Uma articulação de uma visão e valores comuns que forneça uma identidade comum entre as unidades exploratórias e exploradoras.

Vestuário - A resposta é sim também, mas não sei te dar mais exemplo, além do que já te falei.

PAULO - Uma equipe sênior que execute explicitamente a estratégia exploratória e exploradora.

Vestuário - Eu acho que sim. Quem está no topo da organização tem que ter essa, tem que ter essa, tem que entender bem essas duas estratégias.

PAULO - Uma liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver as tensões decorrentes do alinhamento separado.

Vestuário - Com certeza não é, porque essa essa liderança sênior tem que ter essa capacidade de resolver tensões de uma desabilidade de quem está no topo é essa é fazer uma boa mediação para para fazer as pessoas todas trabalhar de maneira cooperativa.

PAULO - E aí a gente vai caminhando já quase já para o fim. A gente, vai trabalhar com capacidade absorviva. A capacidade absorviva refere-se a capacidade de olhar o que os outros estão fazendo. Então, por exemplo, a eu estou olhando a feira que tem no exterior e olha o que outros da minha área estão fazendo, isso com certeza. Então é, qual a

capacidade que a gente tem disso. Assim a capacidade de uma organização ou capacidade de aprender, é uma função de duas separadas, mas inter-relacionadas dimensões. A capacidade da empresa de adquirir o conhecimento relevante para o seu novo paradigma e a capacidade da empresa de integrar o conhecimento externos as capacidades existentes. Quer dizer, eu tenho que conhecer lá fora, a capacidade de conhecer e ter capacidade de trazer isso para dentro e de transformar isso internamente em produtos, essas coisas todas. Diante disso, eu pergunto: Você acredita que a empresa favorece a aquisição, ou seja, atividades de identificação e início de aquisição do conhecimento, que é fundamental para adoção de novas práticas e gestão ou reconhece a importância em identificar e adquirir conhecimento externo pela organização? Qual a velocidade, a intensidade e a direção dos esforços que a organização emprega para que esses conhecimentos sejam adquiridos?

Vestuário - Bom. Que favorece a aquisição, é::; de conhecimento que vai vai resultar em novas partes, gestão sim, eu acho que eu já te dei esses exemplos, por exemplo, no caso do SAP, foi um exemplo disso, no caso da busca de encubadoras e tal, que também releva/ que também mostra a importância de identificar esse esse conhecimento externo, né... Agora a velocidade, intensidade e os esforços, para que esse conhecimento seja adquirido, eu não sei mensurar, tá? Mas eu acho que/ é super importante nessa velocidade e hoje cada vez mais, né... a, por exemplo, o último movimento que ela fez agora no final do ano passado, foi listar a empresa na CVM, para aguardar uma próxima oportunidade para para fazer um IPO, né... Então isso exige que a empresa esteja é:: muito mais ligada a uma velocidade de crescimento mais programada, porque agora você passa a ser o mais vista pelo mercado, aquilo que era uma empresa mais fechada, passa a ser uma empresa mais vista. Então, acho que estes esforços vão ser mais/ é mais presentes hoje em dia.

PAULO - E está sendo discutido internamente isso, é:: a busca dessa velocidade?

Vestuário - Não sei se discutiram dessa maneira, mas é::: implicitamente é::: Não sei se de maneira assim, explícita, mas implicitamente, sim.

PAULO - OK, você acredita que a organização emprega esforços para assimilar atividades de análise, processamento, interpretação e compreensão das informações obtidas. O conhecimento externo adquirido para transformá-lo em rotinas organizacionais, ou seja, foi para férias, /para a feira,.vi trouxe acho que podemos mudar/ o que que a gente faz?

Vestuário - Então vamos lá, tem um outro ponto que eu acho que não mencionei, que importância tem, mencionar? Podia ter mencionado já no para, já em outra ocasião, mas acho que agora eu me me caiu assim, um insite de que está ligado com esse ponto aí, a sempre foi uma empresa muito focada em trabalhar/ cresceu em Araraquara e se desenvolveu em Araraquara, criou e ampliou a sua unidade fabril em Araraquara. E ela tinha muita dificuldade em falar, não vamos para outro lugar, tem incentivo, não sei aonde, vamos buscar, vamos fazer não sei o quê. Até que justamente porque, novas gerências foram se formando, gerente sênior, foram aparecendo com novas visões e apareceu a oportunidade de adquirir uma empresa fora, e foi uma empresa que estava instalada já numa área incentivada em Itabuna, na Bahia, que era um concorrente da que era, e a comprou. Então foi uma/ Isso já faz, foi em 2016, já fazem 7 anos, 6 anos. E isso foi um, foi um grande salto, mas era uma empresa que atuava exatamente na mesma área da, no mesmo segmento, que era sem costura, meia e tal, roupa íntima. Mas agora teve um segundo movimento, que foi uma outra/ outra aquisição de uma unidade fabril, não foi de uma empresa e foi de uma unidade fabril, a

empresa desmembrou, essa unidade fabril vendeu sua unidade fabril para, num município da grande Fortaleza, no Ceará, e essa já é especializada em confecção costurada, que vai mais atender essa parte da linha esportiva da Então, é::: são movimentos disruptivos no sentido de você está disposto já e já entrando no mercado de aquisições que faz parte de uma outra cultura que a não tinha ao longo de sua história e que ela adquiriu por experimentação e já adquiriu a segunda vez agora e pode levar um movimento mais, mais de outra velocidade no futuro. Então a organização vai se moldando em função disso também.

PAULO - E que aprendeu a fazer de um para o outro, né?

Vestuário - E que aprendeu... sempre naquele sentido: Vamos fazer um para experimentar, deu certo. Agora vamos para o segundo.

PAULO - Você acredita que a interpretação e a compreensão do conhecimento pelos membros da organização desempenha um papel essencial nesse processo?

Vestuário - Sim. Acho que é::: interpretação e compreensão desse conhecimento, ele é fundamental. Você tem/ tudo que você faz de novo, tem que ser interpretado e tem que ser integrado, né, eu acho que é mais, é disso que a gente está falando.

PAULO - Dentro/ aí que as críticas que a gente possa vir fazer, se as lentes que eu uso são as adequadas ou não adequadas para fazer essas interpretações.

Vestuário - Sim.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para transformar atividades de combinar o conhecimento existentes e os novos conhecimentos adquiridos e assimilados, transformando esses conhecimentos em rotinas organizacionais, adaptando as realidades e às necessidades organizacionais. Vou dar um exemplo: nós compramos a nesse processo, será que aproveitei alguma coisa que a fazia melhor do que nós? Essa empresa que eu comprei no Nordeste será que eu já com isso eu já pensei em novos produtos que eu podia estar incorporando? É nesse sentido.

Vestuário - Eu acho que na, no caso da da, ela poderia ter aproveitado mais e se deu conta disso agora, dou um exemplo, a era uma empresa que tinha um conhecimento maior para o mercado de moda íntima feminina, e a tinha um conhecimento menor desse mercado e quando ela trouxe a para dentro, num primeiro momento, ela, ela, ela meio que é::: transformou a numa empresa que atuava no mercado que ela atuava, mais ampliou a atuação dela no mercado de moda íntima masculina. Então a gente fez o caminho inverso e agora a gente se deu conta disso. E que fez falta esse, esse, esse aproveitamento desse conhecimento da moda íntima feminina, que é que a tinha que podia ter sido mais bem integrado e aprendido. Eu acho que/ e dei exemplos positivos de estou te dando um exemplo agora, daquilo que se percebeu mais tarde, que está tentando corrigir agora.

PAULO - Você acredita que a organização emprega esforços para explorar atividades de criação de novos conhecimentos e, por meio deles, melhore, desenvolva e expanda rotinas, processos e conhecimentos pré-existentes e que, por sua vez, permitam a criação de novas capacidades e novas operações.

Vestuário - Não sei te dar exemplo aqui no caso, mas eu acho que é isso que eu estou citando, é um exemplo disso, não é?

PAULO - Exploration, Exportation, atividades exploradoras, para Denis são atividades de aprendizagem que envolvem o uso de recursos que a empresa já possui

desenvolvidas internamente pela ação das capacidades dinâmicas sobre as capacidades substantivas no sentido de sua reformulação, enquanto que as atividades exploratórias, explorations, são atividades de aprendizagem que levam a adição de novos recursos, provavelmente na procura de novas competências. O mesmo autor afirma que as atividades de exploração, explorations, são buscas de retorno de curto prazo dentro do limite de tempo definido, com finalidades claras, resultando basicamente em atividades de adaptação de rotinas em conhecimento e aprendizado incrementais, enquanto que as atividades exploratórias, são mais distantes no tempo e com retornos incertos, mas que buscam a adaptação às mudanças ambientais e, portanto, suportando a viabilidade futura, uma vez que constrói novas competências diante disso: Na sua visão, a empresa se envolve em pesquisar um ambiente, incluindo áreas em que atualmente não está ativa.

Vestuário - É, é, eu acho que ela se envolve em pesquisar, mas numa velocidade pequena ainda.

PAULO - A empresa entende que essa ampla varredura do ambiente, expo-la a eventos e tendências em domínios, distância /distantes de suas competências atuais, e gerar informações sobre oportunidades dentro desses novos domínios?

Vestuário - Eu acho que ela entende. Ela não, talvez não, ainda não esteja praticando muito, mas entende que sim.

PAULO - Na sua, na sua visão, há disposição da empresa em canibalizar, ou seja, reduzir o valor de seus investimentos em rotinas e ativos existentes em prol de facilitar a aquisição de competências que requeiram rotinas e ativos diferentes.

Vestuário - Estou. Eu acho que não. Não tem essa disposição de canibalizar para até porque eu acho que não é necessário, entendeu? Eu acho que a pode fazer as coisas, é uma empresa capitalizada, hoje ela tem recursos, para adquirir novas empresa como para desenvolver novas tecnologias ou comprar novas tecnologias. Eu não vejo a necessidade de canibalizar.

PAULO - Na sua visão, a empresa se permite explorar novas direções, desafiar o statusquo, propor o debate entre os interlocutores com opiniões divergentes e controversas, mantendo um clima de conflito construtivo.

Vestuário - Não é:: não, não tem muitas habilidades, não.

PAULO - Na sua opinião, existe tolerância ao fracasso nessas investidas?

Vestuário - Existe... Já houve tentativas no passado que a tentou fazer coisas que não deram certo, inclusive na área de exportação. Existe tolerância ao fracasso.

PAULO - A empresa busca parcerias externas?

Vestuário - Um pouco

PAULO - Em que intensidade a empresa exerce essas atividades de identificação, detecção e avaliação de ameaças e oportunidades?

Vestuário - Acho que a intensidade média. A não é muito de estudar muito isso não, as coisas acontecem mais porque vão acontecendo.

PAULO - Apreensão, mobilização de recursos para enfrentar as ameaças e oportunidades.

Vestuário - Acho que mobilização de recursos, ela é rápida, é para fazer isso, sim.

PAULO - E reconfiguração, renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis.

Vestuário - Também para reconfigurar, também, é rápido.

PAULO - Na sua é, pode falar, pode falar.

Vestuário - Não, eu estou dizendo que:: quando você fala enfrentar ameaças e oportunidades, ou renovação contínua, você já está mais é:: reagindo a alguma coisa né, a identificação, a coisa mais proativa né.

PAULO - É:: na ideia, é a ideia que eu defendo, né... É que as empresas têm que estar o tempo todo olhando, se questionando para onde as coisas caminham para poder fazer, e aí/

Vestuário - Por isso eu acho que ele na::: identificação é::: a ainda precisa se desenvolver um pouco mais, ela tá, tá, tá aprendendo esse caminho.

PAULO - É, na sua visão, a preocupação da empresa é se concentra mais em atividades exploradoras ou exploratórias.

Vestuário - Acho que está nas duas, mas a ainda é mais exploradora, não é?

PAULO - E com isso, terminamos. Eu só vou parar que aqui já,não preciso mais. Mas extremamente rico...

Entrevistado: Vestuário

Duração: 01:16:35