

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE DOUTORADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA MARQUES DE ALMEIDA HOLANDA

**CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**

**JOÃO PESSOA
2020**

FERNANDA MARQUES DE ALMEIDA HOLANDA

**CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

H722c Holanda, Fernanda Marques de Almeida.
Capacidade dinâmica e ambidestria : um estudo de
caso no setor têxtil / Fernanda Marques de Almeida
Holanda. - João Pessoa, 2020.
165 f. : il.

Orientação: Aldo Leonardo Cunha Callado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas. 3.
Ambidestria organizacional. 4. Setor têxtil. I.
Callado, Aldo Leonardo Cunha. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658(043)

ATA DE DEFESA DE TESE

Defesa nº 40

Ata da Sessão Pública de Defesa de Tese da Doutoranda **Fernanda Marques de Almeida Holanda** como requisito para obtenção do grau de Doutor em Administração, Área de Concentração em Administração e Sociedade e Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

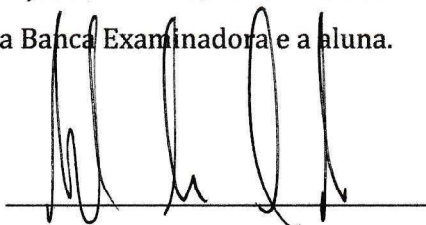
No dia 14 de dezembro de 2020, às 08:30 horas, na Sala Virtual (Zoom Meeting), através do link (<https://us02web.zoom.us/j/83135943849?pwd=MXZybEVURk5lRWFLbnhnajhEcmFOU09>), reuniu-se a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, composta pelos membros Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Orientador) – PPGA/UFPB), Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Examinador Interno – PPGA/UFPB), Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido (Examinador Interno – PPGA/UFPB), Prof. Dr. Douglas Wegner (Examinador Externo – UNISINOS) e Prof. Dr. Carlos Ricardo Rosseto (Examinador Externo – UNIVALI) com a finalidade de julgar a tese da aluna Fernanda Marques de Almeida Holanda intitulada “**CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**”, para obtenção do grau de Doutora em Administração. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa estabelecido pela coordenação do curso, com abertura, condução e encerramento da sessão solene de defesa realizados pelo presidente Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado. Após haver analisado o referido trabalho e arguido a candidata, os membros da Banca Examinadora deliberaram por unanimidade e atribuíram o conceito (X) aprovado, () reprovado.

Observações da Banca:

A comissão examinadora determinou que os seguintes aspectos fossem considerados na versão final a ser depositada: (1) contextualizar de forma adequada o tema de pesquisa, bem como os elementos associados a elaboração do problema de pesquisa; (2) ampliar o item associado às contribuições conceituais e gerenciais proporcionadas pela pesquisa realizada, no intuito de estabelecer de forma clara a contribuição teórica que a presente pesquisa pretende apresentar e quais implicações práticas/gerenciais podem ser consideradas a partir dos resultados obtidos e/ou

reflexões apresentadas na pesquisa; (3) considerar o aspecto temporal ao construir os argumentos, no sentido de poder proporcionar ao leitor a evolução conceitual desenvolvida ao longo do tempo, considerando os diversos temas abordados na tese; (4) explicitar os aspectos associados aos critérios de seleção e definição da empresa para servir como objeto de pesquisa no estudo de caso; (5) explicitar de que forma o software NVIVO foi utilizado na etapa de análise dos dados da pesquisa; (6) apresentar de forma adequada aspectos associados aos fragmentos das entrevistas que foram selecionados no capítulo dos resultados, em vistas de poder proporcionar ao leitor o entendimento apropriado frente às reflexões conceituais/teóricas associadas a estes elementos; e (7) considerar as recomendações que constam nos arquivos eletrônicos enviados pelos avaliadores após o término da sessão de defesa.

Proclamados os resultados, o Presidente da Banca Examinadora encerrou os trabalhos e, para constar, eu, Prof. Dr. Francisco José da Costa, confiro e assino a presente ata, em duas vias, juntamente com os membros da Banca Examinadora e a aluna.

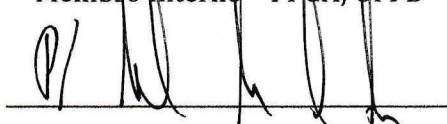


Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Orientador – PPGA/UFPB

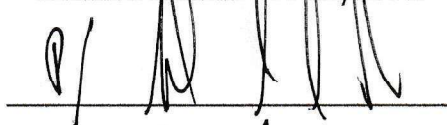
Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

Membro Interno – PPGA/UFPB



Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido

Membro Interno – PPGA/UFPB



Prof. Dr. Douglas Wegner

Membro Externo – UNISINOS



Prof. Dr. Carlos Ricardo Rosseto

Membro Externo – UNIVALI



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Prof. Dr. Francisco José da Costa
Coordenador do PPGA/UFPB

Fernanda Marques de Almeida Holanda
Doutoranda

Emitido em 14/12/2020

ATA N° 2016/2020 - CCSA - PPGA (11.01.13.35)
(N° do Documento: 2016)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 23/12/2020 11:56)
ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1554223

(Assinado digitalmente em 21/12/2020 09:49)
FRANCISCO JOSÉ DA COSTA
COORDENADOR DE CURSO
2697113

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
2016, ano: **2020**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **21/12/2020** e o código de verificação: **95ce5e711c**

AGRADECIMENTOS

Classifico este ciclo da minha jornada acadêmica como uma metamorfose, um processo de modificação interior, pois vivenciar mudanças requer esforço, sacrifícios, doação, entrega e equilíbrio. Foram muitas emoções e sentimentos, compartilhado com pessoas especiais que apoiaram, inspiraram e me auxiliaram durante a caminhada a nunca desistir.

Agradeço a Deus, pela proteção e amparo nos momentos difíceis e pelas conquistas.

Aos meus pais, pela força e incentivos de sempre vencer barreiras e olhar a vida por diferentes ângulos.

Ao meu marido, Francisco Júnior, pela parceria e apoio incondicional em todas as minhas escolhas, sempre presente e inspirando as novas conquistas.

À minha filha, Lívia, que me ensina a ser uma pessoa melhor, com sua energia positiva diária, estimulando-me a nunca desistir. Obrigada, minha filha, por me ajudar nesta jornada.

Ao meu anjinho, que mesmo sem ter vindo ao mundo, ensinou-me que nem sempre conseguimos controlar tudo e que é preciso saber ver o lado positivo das coisas, mesmo em momentos difíceis.

À minha irmã Cristina, pela parceria e compreensão. A Patrícia Carla, pelo apoio incondicional à minha família, sempre me proporcionando amparo nas rotinas diárias para que fosse possível conciliar estudo e trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Aldo Callado, pelas reflexões e atenção dedicada para ajudar a concluir esta tese.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, que contribuíram com seus conhecimentos durante toda a trajetória do curso.

Aos professores André Machado, Gesinaldo Cândido, Douglas Wegner e Carlos Rossetto, por aceitarem o convite para compor a banca avaliadora e pelas contribuições durante todas as etapas da tese.

Aos meus colegas da Turma 5, Amana, Jamilly, Patrícia, Rayane, Josemar e Paulo. Em especial aos meus amigos Augusto e Erika, pela parceria, inspirações e apoio durante toda a jornada. Aos colegas de outras turmas, que compartilharam momentos de aprendizado: Patrícia Karla, Nivea, Eurico, Jorge, Douglas, Solange. Meu muito obrigada pela troca e experiências compartilhadas.

Ao Departamento de Ciências Sociais Aplicada – Campus IV da Universidade Federal da Paraíba e Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, por flexibilizar horários durante o curso de Doutorado.

RESUMO

Ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos estimulam as organizações a desenvolverem recursos estratégicos e competências internas, incorporando, assim, um conjunto de combinações de capacidades para se manterem competitivas. Desta forma, a capacidade dinâmica possibilita a configuração de diversas formas de atuação, seja por meio de um novo negócio ou ampliação de um negócio já existente, seja mediante a criação de um produto ou processo de produção. A capacidade dinâmica possui uma ligação com a área de estudos em ambidestria, por envolver atividades baseadas em processos e novos mercados, de maneira rotineira e deliberada. Ao considerar que o desenvolvimento de novas capacidades representa um processo, este estudo tem como objetivo compreender a contribuição da ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica numa organização do setor têxtil. A relevância do trabalho se ampara na contribuição da verificação da realidade organizacional em ambientes complexos, possibilitando identificar estruturas que colaborem com um melhor desempenho das organizações, além da discussão de novas configurações de recursos que proporcionem uma fonte de vantagem diferenciada. Os procedimentos metodológicos envolveram uma abordagem qualitativa, com estudo descrito-exploratório, com método de estudo de caso único realizado em uma indústria do setor têxtil. Para tanto, utilizou-se de entrevistas em profundidade com análise de conteúdo como técnica. Os resultados apontaram para um modelo de negócio colaborativo, com grande participação dos líderes, mudanças tecnológicas e reconfiguração de ativos. Identificaram-se elementos relacionados a ambidestria e capacidade dinâmica de maneira integrada. Os aspectos relacionados a estruturas, contexto e recursos foram elementos que colaboraram para a construção de uma cultura direcionada para ambidestria por meio dos microfundamentos da capacidade dinâmica.

Palavras-chave: Capacidade dinâmica. Ambidestria. Setor têxtil.

ABSTRACT

Increasingly dynamic and complex environments encourage organizations to develop strategic resources and internal competencies, thus incorporating a set of combinations of capabilities to remain competitive. In this way, the dynamic capability allows the configuration of different forms of performance, either through a new business or expansion of an existing business, or through the creation of a product or production process. The dynamic capability has a connection with the area of studies in ambidexterity, as it involves activities based on processes and new markets, in a routine and deliberate manner. When considering that the development of new capacities represents a process, this study aims to understand the contribution of ambidexterity in the microfoundations of dynamic capacity in an organization in the textile sector. The relevance of the work is supported by the contribution of verifying the organizational reality in complex environments, making it possible to identify structures that collaborate with a better performance of organizations, in addition to the discussion of new configurations of resources that provide a source of differentiated advantage. The methodological procedures involved a qualitative approach, with a described-exploratory study, with a single case study method carried out in an industry in the textile sector. For that, in-depth interviews were used with content analysis as a technique. The results pointed to a collaborative business model, with great participation of leaders, technological changes and reconfiguration of assets. Elements related to ambidexterity and dynamic capability were identified in an integrated manner. The aspects related to structures, context and resources were elements that contributed to the construction of a culture directed towards ambidexterity through the micro-foundations of dynamic capability.

Keywords: Dynamic capability. Ambidexterity. Textile sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de pesquisa	48
Figura 2 – Modelo conceitual da pesquisa – etapa I	49
Figura 3 – Modelo conceitual da pesquisa – etapa II	51
Figura 4 – Etapas da pesquisa	53
Figura 5 – Etapas do processo de análise	68
Figura 6 – Fluxo de análise	70
Figura 7 – Diagrama estrutura de receitas líquidas por segmento de negócio (2013)	79
Figura 8 – Diagrama estrutura de receitas líquidas por segmento de negócio (2014)	80
Figura 9 – Localização das lojas	80
Figura 10 – Evolução do nº de lojas no varejo	81
Figura 11 – Nº de colaboradores (2013-2017)	81
Figura 12 – Integração das capacidades	119
Figura 13 – Integração das capacidades dinâmicas	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de capacidade dinâmica	22
Quadro 2 – Diferença entre capacidade ordinária e capacidade dinâmica	27
Quadro 3 – Fundamentos de capacidade dinâmica	33
Quadro 4 – Estrutura de roteiro de entrevista – etapa I	55
Quadro 5 – Características das empresas selecionadas para a pesquisa – etapa I	58
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados – etapa II (exploratória)	60
Quadro 7 – Características das empresas entrevistadas – etapa II (exploratória)	60
Quadro 8 – Estrutura de roteiro de entrevista – etapa III	63
Quadro 9 – Perfil dos entrevistados – estudo de caso	65
Quadro 10 – Categorias e subcategorias das codificações	69
Quadro 11 – Linha do tempo da organização Beta	83
Quadro 12 – Resumo de condições ambidestras	112
Quadro 13 – Fragmentos gerados pelas entrevistas	117

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
Alshop	Associação Brasileira de Lojistas de Shopping
CAMB	Capacidade Ambidestra
Cameba	Cama, Mesa e Banho
CD	Capacidade Dinâmica
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CSS	Centro de Ciências da Saúde
DFP	Demonstrativo Financeiro Padronizado
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EUA	Estados Unidos da América
Mercosul	Mercado Comum do Sul
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
SemeAd	Seminários em Administração
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	11
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA	16
1.3	ESTRUTURA DA TESE	20
2	REFERENCIAL CONCEITUAL	21
2.1	CAPACIDADE DINÂMICA	21
2.1.1	Identificação de capacidades	25
2.2.1.1	Capacidade de detecção (<i>sensing</i>)	28
2.2.1.2	Capacidade de apreensão (<i>seizing</i>)	29
2.2.1.3	Capacidade de reconfiguração (<i>transforming/reconfiguring</i>)	30
2.2.1.4	Considerações sobre os fundamentos da capacidade dinâmica	31
2.2	AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	34
2.2.1	Elementos da ambidestria	35
2.2.2	Tipos de ambidestria	40
2.3	ESTUDOS CORRELATOS: CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA	42
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS: MODELO CONCEITUAL	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	52
3.1.1	Etapa I	54
3.1.1.1	Estruturação do instrumento de coleta de informações – etapa I	54
3.1.1.2	Validação do instrumento de coleta de informações – etapa I	56
3.1.1.3	Pré-teste	57
3.1.1.4	Critérios e seleção de casos para etapa I exploratória	58
3.1.2	Etapa II	59
3.1.2.1	Definição de estudo de caso	61
3.1.2	Etapa III	62
3.1.2.1	Estruturação do instrumento de coleta de informações – etapa III	62
3.1.2.2	Validação do instrumento de coleta de informações – etapa III	64
3.1.2.3	Procedimento para coleta de informações – etapa III	64
3.1.3	Etapa IV	66
3.1.3.1	Técnica de análise	66
3.1.3.2	Detalhamento do processo de análise	67
3.1.4	Limitações da pesquisa	72

3.1.5	Procedimentos éticos	72
4	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1	CONTEXTO HISTÓRICO DO CASO: A ORGANIZAÇÃO BETA	74
4.2	MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA	86
4.2.1	Capacidade de detecção (<i>sensing</i>)	89
4.2.2	Capacidade de apreensão (<i>seizing</i>)	92
4.2.3	Capacidade de reconfiguração (<i>transforming</i>)	96
4.3	CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS	100
4.4	MICROFUNDAMENTOS E AMBIDESTRIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE DINÂMICA	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
5.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	127
5.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	128
	REFERÊNCIAS	129
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – etapa I	143
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – estudo de caso	146
	APÊNDICE C – Aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética	148
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	149
	APÊNDICE E – Dados secundários do caso	152
	APÊNDICE F – Caracterização das empresas entrevistadas – etapa II	153
	APÊNDICE G – Estudos recentes sobre capacidade dinâmica e ambidestria	157

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se, de forma introdutória, a temática de que trata a presente pesquisa. Para tanto, inicialmente, faz-se uma contextualização do tema, assim como a apresentação da tese utilizada para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, expõem-se os objetivos, finalizando-se com a apresentação da justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No contexto da globalização, é possível constatar, em sua essência, um processo de muitas mudanças, não apenas para a sociedade, mas também para as organizações. Dentre essas mudanças, pode-se mencionar a abertura de mercados em amplitude mundial e, em consequência, um aumento de competição entre as empresas. Como decorrência desse cenário, as organizações precisam elaborar estratégias que resultem em um diferencial para se manterem competitivas no mercado. No ambiente dos negócios, as organizações enfrentam desafios, conflitos, mudanças das demandas de mercado, cenários competitivos, além de regulamentações governamentais, o que exige delas uma diferenciação para superar as barreiras transformacionais, possibilitando a viabilidade dos negócios por longos prazos.

Nas duas últimas décadas, diversos estudos buscaram entender melhor as capacidades e os processos que auxiliam as organizações a se adaptarem às mudanças necessárias para se manterem competitivas no mercado em longo prazo (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). O gerenciamento de recursos e capacidades organizacionais para sustentar a vantagem competitiva continua sendo um diferencial nos estudos da área de gestão estratégica. Vários trabalhos se desenvolveram com a tentativa de compreender como a vantagem surge em mercados dinâmicos (BARRETO, 2010; ARNDT; PIERCE, 2018). No entanto, muitos estudos empíricos se concentraram, em grande parte, no que são as capacidades dinâmicas, existindo poucos trabalhos demonstrando como ela ocorre e como ela contribui para a geração da vantagem diferenciada (CIRJEVSKIS, 2017).

Para Teece (2011), os estudos organizacionais relacionados às capacidades dinâmicas ainda são novos e fragmentados, e não existem pesquisas que auxiliem como guias para executivos. Colaborando com esse entendimento, Takahashi *et al.* (2017) enfatizam que os trabalhos teóricos e empíricos sobre estratégia organizacional se desenvolve de forma fragmentada, com abordagens, modelos e propostas desconectadas. Para os autores, nos últimos anos, têm existido muitas críticas às abordagens tradicionais, o que revela que os conceitos

derivados da teoria econômica e social tradicional não são mais capazes de explicar plenamente os elementos que se relacionam com as práticas de estratégia organizacional.

Na visão de Zimmermann e Birkinshaw (2016), duas vertentes de pesquisa evoluíram e se destacaram nesse processo. Inicialmente, pesquisas relacionadas à capacidade dinâmica vêm ganhando relevância ao considerarem o mercado atual e as peculiaridades da globalização sobre as organizações. Teece, Pisano e Shuen (1997) iniciaram os estudos sobre o tema, considerando a capacidade dinâmica como sendo a condição existente na empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar capacidades internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Percebe-se que a capacidade dinâmica tenta demonstrar todo o esforço desenvolvido pelas organizações para alcançar uma posição diferenciada no mercado.

A segunda vertente mencionada nos estudos desenvolvidos por Zimmermann e Birkinshaw (2016) é a pesquisa sobre ambidestria, que teve seu termo utilizado inicialmente nos estudos de Duncan (1976), que preconizou a necessidade das empresas de apresentarem simultaneamente processos de inicialização e implementação. Na década de 1990, March (1991) complementou os estudos apresentando uma nova nomenclatura para os termos sugeridos inicialmente, considerando os processos como *exploitation* (exploração) e *exploration* (exploração). O estudo enfatizou que a execução de ambas as atividades era necessária para que as organizações obtivessem melhores resultados.

Para Jurksiene e Pundziene (2016), capacidades dinâmicas e ambidestria ainda constituem uma temática a ser desenvolvida. Em estudos recentes, os autores apresentaram proposições sobre as relações existentes entre ambidestria e capacidades dinâmicas, considerando as três dimensões mencionadas por Teece (2007). Para alcançar o sucesso de longo prazo, as organizações não devem apresentar apenas capacidades e competências para competir nos mercados existentes, mas, também, a capacidade de recombina e reconfigurar estruturas organizacionais que se adaptem aos mercados e tecnologias emergentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Por isso, ao desenvolver estudos que analisem estruturas que identifiquem rotinas que auxiliem na geração de resultados superiores, a temática se torna de suma importância à área organizacional.

Os estudos sobre capacidade dinâmica tiveram um impacto significativo na teoria e na prática de gerenciamento estratégico, mas, em função das críticas relacionadas à falta de unificação da temática, surge a necessidade de novos estudos para o aprofundamento do assunto. O contexto assumido para a teoria de capacidade dinâmica foi ambientes de negócios em que há uma forte concorrência impulsionada pela inovação, geralmente de alcance global (TEECE, 2014b). Nesse contexto, Teece (2007) menciona que a chave para o crescimento

lucrativo sustentado é a capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que as empresas crescem e os mercados e tecnologia se modificam.

As organizações que enfrentam ambientes turbulentos tendem a responder melhor às mudanças de demandas do mercado ao racionalizarem os processos internos (SHENG, 2017). Nesse sentido, diagnosticar os ambientes turbulentos facilita a compreensão da posição das organizações no ambiente de negócios, proporcionando, assim, uma revisão dos processos críticos que impactam esse ambiente dinâmico.

As capacidades dinâmicas se tornaram um importante elemento na economia evolutiva, na gestão estratégica e, recentemente, também em negócios internacionais (TEECE, 2014). O desenvolvimento de capacidades dinâmicas aumenta a heterogeneidade das firmas e recebe atenção significativa no campo da gestão estratégica (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Ao se analisar a capacidade que uma organização possui e as adaptações necessárias para existir em um ambiente volátil, percebe-se uma necessidade constante de se verificar as mudanças que possam existir com a intenção de diminuir as ameaças e riscos nas organizações

Segundo O'Reilly e Tushman (2008), assim como a capacidade dinâmica, a ambidestria contribui para as organizações perceberem e aproveitarem novas oportunidades. Além disso, os autores enfatizam que a ambidestria não significa variação aleatória ou tolerância à ineficiência, mas uma abordagem deliberada que seleciona os ativos e recursos das organizações existentes com a intenção de reconfigurar e gerar novas oportunidades. Colaborando com esse pensamento, Jurksiene e Pundziene (2016) mencionam que a capacidade dinâmica implica a capacidade para absorver e adaptar ou modificar, e a ambidestria organizacional garante recursos para aprender, otimizar e equilibrar.

O resultado das decisões deliberadas ou acidentais tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas permite a combinação de recursos e das novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O construto ambidestria se relaciona com a capacidade da empresa de equilibrar diferentes atividades em situações de conflito, o que pode gerar muitas tensões (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Esse equilíbrio apresenta desafios organizacionais que não são triviais, e o fato de a empresa tentar conciliar e compensar poderá efetivamente melhorar o desempenho (ROTHAERMEL; ALEXANDRE, 2009).

A ambidestria, ao ser considerada uma capacidade dinâmica, não é, em si, uma fonte de vantagem competitiva, mas facilita novas configurações de recursos e, assim, proporciona uma fonte de vantagem diferenciada (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2000). Benner e Tushman (2003) afirmam que as capacidades dinâmicas estão enraizadas nas dimensões

exploration e *exploitation* e, portanto, posicionam-se no centro da ambidestria. Em uma linha de raciocínio semelhante, O'Reilly e Tushman (2008) mencionam que a capacidade dinâmica apresenta elementos ambidestros. Para Teece (2007), existe uma sobreposição entre os construtos ambidestria e capacidade dinâmica, permitindo que as capacidades dinâmicas desempenhem um papel crítico na reconfiguração e alavancagem de recursos.

Apesar dos esforços, o conceito de capacidade dinâmica não é consensual entre os pesquisadores, visto que Pisano (2015) e Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) mencionam a necessidade de novos estudos que colaborem com o maior desenvolvimento teórico e empírico sobre o tema. Para Schreyogg e Kliesch-Eberl (2007), a capacidade dinâmica tem como base dois contextos: a replicação e a mudança contínua. Para auxiliar na diluição dessa contradição que existe entre os elementos base, autores como O'Reilly e Tushman (2011), Jurksiene e Pundziene (2016) e Vahine e Jonsson (2017) recomendam a inclusão, no conceito, dos argumentos encontrados na literatura de ambidestria e, assim, tentam justificar como as organizações se renovam.

Para que seja possível analisar a heterogeneidade organizacional e a competitividade, é oportuno se entender como as rotinas e capacidades são construídas e interligadas. Segundo Felin *et al.* (2012), a abordagem de microfundamentos enfoca os fenômenos coletivos que precisam de explicações, especificando a criação e o desenvolvimento, além da reprodução e o gerenciamento de construção coletiva, como rotinas e capacidades. Esta abordagem leva em consideração entidades de nível inferior, como indivíduos ou processos organizacionais, e suas interações em ambiente coletivo. Estudos desenvolvidos nessas perspectivas proporcionam uma melhor compreensão de como os componentes interagem, além de auxiliar no processo de esclarecimento de como surgem as diferenças nas rotinas e capacidades.

O desenvolvimento de estudos relacionados aos microfundamentos contribui para compreensão da heterogeneidade entre as organizações, percebendo-se essa contribuição além dos limites da gestão estratégica. Os estudos desenvolvidos por Teece (2007, 2014) apresentam microfundamentos de capacidade dinâmica que são representados por processos, sistemas e estruturas organizacionais e gerenciais, além de regras de decisão. Para Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), ao analisar os fundamentos teóricos das abordagens de capacidade dinâmica e ambidestria, é possível identificar elementos que permeiam nos pilares da abordagem da capacidade dinâmica, permitindo, assim, uma compreensão de que tanto a ambidestria como a abordagem de capacidade dinâmica podem ser observadas mediante rotinas dentro das organizações.

Os avanços nos estudos de capacidade dinâmica envolvem o entendimento de como os recursos são utilizados para que possam manter a adaptação e capacidade de atender às mudanças ambientais existentes. A ambidestria pode ser uma capacidade dinâmica ao considerar que as empresas devem reconfigurar suas competências, a fim de manter um equilíbrio entre exploração e novas oportunidades e exploração e as rotinas atuais da empresa, para adaptar-se à necessidade do ambiente (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; KRIZ; VOOLA, R.; YUKSEL, 2014).

Este estudo apresenta a incorporação de duas temáticas que oferecem em sua estrutura ambientes com necessidade de adaptação, mutáveis e com características dinâmicas e evolutivas. A capacidade dinâmica é composta por seus microfundamentos, que exibem atributos presentes na ambidestria e, ao efetuar estudos relacionados, possibilita a evolução do conceito. A percepção da necessidade de mudanças, assim como a busca e identificação de oportunidades, além de novas e melhores maneiras de utilização de recursos, são identificados nos principais conceitos relacionados à capacidade dinâmica. A ambidestria organizacional compreende os modos de reconfiguração, os arranjos organizacionais, que podem tanto estimular quanto inibir o desenvolvimento de recursos e capacidades.

A capacidade dinâmica possui uma ligação com a área de estudos em ambidestria, por envolver atividades baseadas em processos e novos mercados, de maneira rotineira e deliberada (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Ao considerar que o desenvolvimento de novas capacidades representa um processo, este estudo tenta compreender como a ambidestria pode auxiliar na geração dos microfundamentos da capacidade dinâmica das organizações. Parte-se do pressuposto de que capacidade dinâmica é composta por três capacidades ou dimensões: (a) capacidade de identificar o contexto do ambiental (*sensing*); (b) capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*); e (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*transforming/reconfiguring*) (TEECE, 2009). A articulação existente entre essas capacidades ou dimensões possibilita uma maior interação na organização, podendo ser de maneira deliberada para proporcionar a adaptação das necessidades organizacionais.

Ambidestria é entendida nesta tese como uma capacidade organizacional que proporciona o alinhamento de competências, cultura e gerenciamento das tensões geradas pela articulação de exploração e exploração, possibilitando a construção de modelos de gestão orientados para o equilíbrio das atividades. Em suma, a contribuição desta tese se dá mediante um estudo empírico, ao se tentar compreender, por meio de rotinas e processos, os elementos presentes que possibilitem o avanço do conceito de capacidade dinâmica.

Diante do exposto, e na perspectiva da existência de capacidades e processos que auxiliam as organizações a se adaptarem às mudanças necessárias para se manterem competitivas no mercado, verifica-se a necessidade de se avançar nos estudos que se aprofundem nas relações existentes entre capacidade dinâmica e ambidestria. Constatou-se a necessidade de um maior aprofundamento na relação entre capacidade dinâmica e ambidestria, em que seja ressaltado o “como” esta relação ocorre, para além de apenas destacar a relevância teórica do tema. A presença de capacidade dinâmica poderá permitir o aumento da heterogeneidade das organizações, assim como a presença da ambidestria no processo de selecionar ativos e recursos organizacionais com a intenção de reconfigurar e gerar novas oportunidades permitirá uma fonte de vantagem diferenciada. Portanto, o foco aqui se dá na compreensão processual, nas construções e vínculos latentes entre os conceitos supracitados. Diante disso, **defende-se a tese de que a presença de ambidestria contribui para a geração dos microfundamentos da capacidade dinâmica no processo de renovação organizacional.** E se propõe como pergunta norteadora: **como a ambidestria contribui para geração dos microfundamentos da capacidade dinâmica em uma organização?**

Para responder à problemática do estudo e compreender os elementos existentes entre ambidestria e capacidade dinâmica, **o objetivo geral desta tese é compreender a contribuição da ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica numa organização do setor têxtil.**

Para atingir o objetivo geral, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar como os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica são percebidos nas várias atividades da organização; (b) identificar características da exploração e exploração (ambidestria); e (c) investigar como os microfundamentos e ambidestria atuam no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e renovação organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA

Os aspectos teóricos de capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional são conceitos que possuem uma relação próxima, no entanto, ainda não existe uma compreensão consolidada sobre a relação entre essas temáticas (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Teece (2012), Jurksiene e Pundziene (2016), Zimmermann e Birkinshaw (2016), Cirjevskis (2017), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), Wilden *et al.* (2018) e Hughes e Ogilvie (2020) recomendam a realização de debates e pesquisas não apenas de forma teórica, mas que também sejam desenvolvidos estudos que possam ser testados empiricamente e contribuam para o avanço dos

conceitos, assim como possibilitem aos gestores e tomadores de decisão a apresentação de elementos e modelos de gestão que possibilitem adaptações rápidas às necessidades do mercado.

A complexidade e a natureza dinâmica dos ambientes dos negócios forçam as firmas a confrontarem demandas paradoxais por *performance*. A busca por explicações de como as organizações sobrevivem em decorrência das mudanças é um debate que carece de maiores detalhes, além de empresas que apresentem um desempenho superior em função de utilização de determinados tipos de estratégias. Nesta perspectiva, Cirjevskis (2017) enfatiza que os estudos efetuados até o momento se concentram, em grande parte, no que são as capacidades dinâmicas, não demonstrando como realmente contribuem para os microfundamentos.

As principais contribuições dos estudos desenvolvidos por Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre capacidade dinâmica no campo de estratégia está pautado no desempenho da empresa ao longo do tempo em apresentar capacidade de alinhamento e realinhamento de recursos aos desafios e oportunidades em constante mudança e ambientes de negócios incertos (ARNDT; PIERCE, 2018). Colaborando com este entendimento, Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) mencionam que capacidade dinâmica é construída a partir de duas noções contraditórias: a replicação e a mudança contínua. Para compreender esse processo de contradição, um conceito que vem a complementar e auxiliar o entendimento de como as organizações se renovam e sobrevivem às mudanças ambientais seria a ambidestria.

A ambidestria consiste em implementar simultaneamente estratégias de exploração e exploração para garantir a viabilidade atual e futura da organização (MARCH, 1991). Para Martins *et al.* (2014), o resultado desejado ao se implantar a ambidestria é um desempenho organizacional sustentável. Exploração refere-se a descobertas de novos produtos, recursos, conhecimento e oportunidades, além de estar associada a mudanças radicais e aprendizado por meio de experimentação, enquanto exploração se relaciona com melhoria do conhecimento, recursos, competências, produtos e processos atuais, e envolve mudanças incrementais.

Para Wilden, Devinney e Dowling (2016), a pesquisa sobre ambidestria e capacidade dinâmica evoluíram em caminhos distintos, embora relacionados, sugerindo que novas pesquisas possam ser realizadas considerando essas relações. Embora a utilização da exploração e exploração possam moldar as capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002), o uso de recursos requer um tipo diferente de detecção, apreensão e reconfiguração em comparação com a exploração e exploração (WILDEN, 2018). Para Wilden (2018), pesquisas futuras podem compreender como os processos relativos a detecção, apreensão e reconfiguração diferem para exploração *versus* exploração.

Al-Atwi, Amankwah-Amoah e Khan (2019) mencionam que os estudos já desenvolvidos sobre a ambidestria organizacional fornecem apenas uma visão limitada sobre a relação complexa existente, sugerindo o aprofundamento dos microfundamentos com o objetivo de proporcionar a compreensão dos conceitos para diferentes configurações institucionais. Esse fato permite tentar compreender como as empresas equilibram exploração e exploração em diferentes contextos.

Esta capacidade de buscar equilibrar as atividades de exploração e exploração de maneira a diminuir as tensões existentes é uma contradição paradoxal que pode complementar os estudos de capacidade dinâmica, considerando que ambas as temáticas tratam de renovação organizacional e desempenho organizacional sustentável. O aprofundamento nas relações existentes entre capacidade dinâmica e ambidestria ainda carecem de outros estudos, principalmente no que se refere aos arranjos organizacionais na busca de equilíbrio entre exploração e exploração (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Desta forma, justifica-se aprofundar os estudos nas relações entre capacidade dinâmica e ambidestria por existir uma lacuna empírica ainda não evidenciada.

A presente tese considera que a busca por eficiência nas organizações está muito relacionada à capacidade de administrar ativos e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados, além de configurar e reconfigurar os recursos organizacionais para capturar oportunidades existentes e novas. Uma organização, para ser próspera em um ambiente dinâmico, precisa apresentar elementos ambidestros, por ser um item que possibilita a geração de um melhor desempenho organizacional (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; AMNIATTALAB; ANSARI, 2016).

A forma como as organizações desenvolvem e implantam a capacidade dinâmica depende das estruturas utilizadas e pode ser usada como uma ferramenta estratégica para apoiar as mudanças rápidas necessárias para competir em ambiente dinâmico (RINDOVA; KOTHA, 2001). Pode-se compreender que capacidade dinâmica é o gerenciamento da integração de determinados ativos novos e existentes, além do aproveitamento de oportunidades em ambientes de rápidas mudanças, podendo ser caracterizados como rotinas ou processos de alto nível que proporcionam vantagem competitiva. Por esses aspectos, autores como Winter (2003) e O'Reilly e Tushman (2008) mencionam que ainda são preliminares as pesquisas que exploram como as capacidades dinâmicas podem permitir às empresas adaptarem-se às mudanças.

Para Wilden *et al.* (2013), as pesquisas relacionadas à capacidade dinâmica têm ignorado as condições ambientais e a estrutura organizacional. Por isso, percebe-se que é preciso compreender como as capacidades organizacionais estão sendo incorporadas em suas rotinas, estruturas e processos, além de possibilitar que informações sejam fornecidas aos gestores e as tensões minimizadas.

Como justificativa para a realização desta pesquisa, é importante destacar aspectos relacionados à relevância e aplicação prática do estudo. A relevância do trabalho se ampara na contribuição da verificação da realidade organizacional em ambientes complexos, possibilitando identificar estruturas que colaborem com um melhor desempenho das organizações, além da discussão de novas configurações de recursos que proporcionem uma fonte de vantagem diferenciada e gerenciamento de tensões dinâmicas. Outro aspecto que se pode considerar de relevância para o desenvolvimento da pesquisa é a aplicação do estudo ser efetuada em um contexto ainda não identificado na literatura.

Quanto ao contexto da pesquisa, escolheu-se o setor têxtil para o desenvolvimento do estudo de caso, motivado por ser um ambiente competitivo. O setor foi marcado nas últimas décadas por mudanças quantitativas na produção global de têxteis e confeccionados, resultando no fim gradual do sistema protecionista que vigorou durante o Acordo Multifibras (BRUNO, 2017), além de ser um setor que apresenta em uma estrutura estratégica elementos como: inovação e excelência de gestão; valorização das marcas; valorização do relacionamento com clientes. Esse cenário proporcionou uma corrida por novos modelos de negócios, considerando ainda os aspectos tecnológicos presentes no desenvolvimento do setor.

O estudo justifica-se por auxiliar as organizações e seus gestores a identificar as capacidades e processos sobre determinado contexto e, assim, permitir que mudanças sejam efetuadas, além de colaborar teórica e empiricamente com a discussão existente sobre o entendimento da temática ambidestria organizacional nos microfundamentos da capacidade dinâmica, permitindo, dessa forma, que novos elementos surjam e colaborem para o entendimento da temática. Observou-se que os estudos apresentam concentração no que são as capacidades dinâmicas, existindo poucos trabalhos que relatem como elas ocorrem de maneira operacional no processo de geração de vantagem competitiva por meio da ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica numa organização.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução, onde são apresentadas a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas teóricas e práticas que nortearam o desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, estruturado com as seguintes seções: capacidade dinâmica, ambidestria organizacional, estudos correlatos entre capacidade dinâmica e ambidestria, considerações finais sobre o referencial teórico.

O terceiro capítulo da tese aborda os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa para a consecução dos objetivos, apresentando o percurso efetuado por meio de etapas. No capítulo é detalhada a estratégia de pesquisa, assim como as estruturas utilizadas para coletar informações, validação de instrumento de coleta, critério para seleção de caso, técnica de análise, limitações de pesquisa e procedimentos éticos.

O quarto capítulo se refere à descrição e discussão dos resultados, iniciando com uma contextualização histórica da empresa, seguindo com a descrição e discussão de acordo com a literatura, descrição dos microfundamentos da capacidade dinâmica e características ambidestras.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, com as contribuições, além das contribuições da pesquisa e propostas para futuros estudos.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 CAPACIDADE DINÂMICA

Os estudos sobre capacidade dinâmica foram inicialmente apresentados por Teece, Pisano e Shuen (1997), segundo os quais, para se ter sucesso em ambientes de constantes mudanças, as empresas precisam ter e desenvolver habilidades em relação aos processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais que possibilitem a identificação e o aproveitamento eficiente de novas oportunidades. Para os autores, o termo “capacidade dinâmica” pode ser compreendido como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudanças rápidas. Teece (2007) menciona que a capacidade dinâmica auxilia as empresas a criarem, implantarem e protegerem os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio em períodos de longo prazo.

Apesar de estudos terem sido desenvolvidos com enfoque no dinamismo do mercado e das perspectivas relacionadas ao assunto que pudessem gerar vantagem competitiva e capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2000; WANG; AHMED, 2007; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016), a definição do tema não é consensual, e se percebe a necessidade da continuidade de pesquisas que auxiliem nesse processo de consolidação de entendimento do assunto.

O estudo das capacidades dinâmicas abrange um ramo amplo nas pesquisas em Administração, principalmente por apresentar uma perspectiva multidisciplinar em diversos campos do conhecimento, desde gerenciamento de estratégias, empreendedorismo, *marketing*, recursos humanos, além de áreas como inovação e aprendizagem organizacional (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Como uma das questões fundamentais na área de estratégia é tentar desvendar os caminhos ou métodos utilizados pelas organizações para obterem vantagem competitiva, autores como Barney (1991) e Peteraf (1993) apresentam estudos que fundamentam a vantagem competitiva a partir da visão baseada em recursos (VBR). Contudo, o ambiente cada vez mais volátil desafia as perspectivas iniciais da VBR, que não conseguem explicar, de forma eficiente, a vantagem competitiva de algumas organizações em ambientes de rápidas mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Em função desse cenário, Teece, Pisano e Shuen (1997) estenderam os estudos sobre VBR ao contexto do ambiente dinâmico e propuseram que as empresas se adaptassem, reconfigurassem e renovassem constantemente seus recursos e capacidades para lidar com mudanças ambientais.

Do ponto de vista teórico, o tema se destaca pelo ambiente dinâmico e complexo no qual as empresas estão inseridas e pela constante necessidade de se incorporar uma combinação de capacidades para se manter uma vantagem competitiva (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Ao se analisar os estudos desenvolvidos por Wenerfelt (1984), Barney (1986), Grant (1991), Helfat e Peteraf (2009) e Meirelles e Camargo (2014), percebe-se que as firmas, nos mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, necessitam desenvolver recursos estratégicos e competências internas além das propostas desenvolvidas no campo da VBR.

Por ser uma abordagem interdisciplinar e multifacetada, pode ser confundida com outras teorias, além de possibilitar vários tipos de interpretações e conceituações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AREND; BORMILEY, 2009; DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; TEECE, 2017). Para Teece, Pisano e Shuen. (1997), que propuseram a definição inicial sobre o tema, capacidade dinâmica vai além das capacidades desenvolvidas pela firma como fonte de vantagem competitiva. No entanto, embora existam vários conceitos, percebe-se que algumas definições possuem relacionamento além de pontos em comum (Quadro 1).

Quadro 1 – Definição de capacidade dinâmica (continua)

Autores	Definição
Collis (1994)	Capacidade de inovar mais rapidamente ou melhor que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidade para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	É aquela que habilita a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorram mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat e Peteraf (2009)	Capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente, aproveitar oportunidades e gerenciar ameaças e transformações.

Quadro 1 – Definição de capacidade dinâmica (conclusão)

Autores	Definição
Dosi, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e ferramentas de diagnósticos constituem o cerne da capacidade dinâmica.
McKelvie e Davidson (2009)	É um feixe de outras capacidades (de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado e de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e processos).
Barreto (2009)	Refere-se ao potencial de resolver sistematicamente problemas ocasionados por sua propensão de identificar oportunidades e ameaças, tomar decisões orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos.
Salazar e Peláez (2011)	Refere-se à capacidade de uma empresa de alterar ou reconfigurar recursos substantivos. A capacidade dinâmica denota a capacidade de modificar a maneira pela qual a empresa desenvolve novas capacidades e não uma resposta às características mutáveis do ambiente.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014) e Barreto (2009).

Teece, Pisano e Shuen. (1997) apresentam, em sua abordagem sobre capacidades dinâmicas, aspectos relacionados aos processos que as firmas devem desenvolver para renovar suas competências, considerando suas escolhas, assim como pelo dinamismo do ambiente. Os mesmos autores enfatizam que as capacidades dinâmicas apresentam dois aspectos-chave: o termo “dinâmica” está, então, relacionado à capacidade de se renovar para alcançar equilíbrio com as mudanças apresentadas pelo mercado; enquanto o termo “capacidade” realça os pontos-chave da gestão estratégica de adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências internas e externas necessários para lidar com ambientes de rápidas mudanças.

Eisenhardt e Martin (2000) reconhecem que as capacidades dinâmicas são idiossincráticas em sua essência, mas a forma como as firmas promovem mudanças e, assim, geram vantagem competitiva é proporcionada por ajustes nos recursos e influenciada pelas características do mercado e as reações às mudanças externas. Os autores compreendem que existem mercados moderadamente dinâmicos (ambiente estável) e que as capacidades dinâmicas se assemelham às concepções tradicionais de rotinas, ou seja, são percebidas como processos analíticos que têm como base o conhecimento existente. Já em ambientes complexos e mercados dinâmicos, as capacidades dinâmicas podem assumir uma estrutura diferenciada, pois irá depender de novos conhecimentos e uma maior gestão no processo de adaptação.

Segundo Winter (2003), para que uma capacidade seja considerada dinâmica, é preciso que a organização seja capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Portanto, para o autor, o conceito de capacidade remete à presença de uma rotina, de repetições, não existindo espaço para que soluções *ad hoc* ou talento criativo de pessoas empregadas na organização sejam considerados como uma capacidade dinâmica. Colaborando com o mesmo raciocínio, Zollo e

Winter (2002, p. 340) mencionam que uma capacidade dinâmica é “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade”.

Wang e Ahmed (2007) consideram a capacidade dinâmica com uma orientação comportamental, em que a empresa tem que integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, principalmente atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em função das mudanças ambientais para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

Zollo e Winter (2002) identificam as capacidades dinâmicas como estruturas existentes em uma organização. Outros estudos identificam as capacidades dinâmicas com características emergentes e evolutivas (RINDOVA; KOTHA, 2001). Wang e Ahmed (2007) mencionam que as capacidades dinâmicas não são apenas processos, mas elementos nestes inseridos, e que as organizações, ao transformarem recursos e capacidades de forma combinada e articulada, tornando-os um diferencial para seus clientes e de difícil imitação, poderão ter uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Partido do pressuposto de que a capacidade dinâmica está inserida nos processos, Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes principais presentes na capacidade dinâmica, são eles: (a) capacidade adaptativa; (b) capacidade de absorção; e (c) capacidade de inovação.

Para Helfat e Peteraf (2009), as capacidades dinâmicas surgem de diversas formas, seja por meio de um novo negócio ou ampliação de um negócio já existente, seja mediante a criação de um produto ou processo de produção. As capacidades dinâmicas estão diretamente relacionadas com a capacidade de seus gestores de estruturar a empresa para se ter uma maior lucratividade e continuidade do crescimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Colaborando com este entendimento, Teece (2014) menciona que as capacidades dinâmicas são difíceis de serem replicadas pelos rivais, porque são construídas com base nas características idiossincráticas dos gerentes, rotinas e cultura da organização. Por serem recursos únicos e valiosos de propósito geral, as capacidades dinâmicas podem servir para uma firma como base para uma vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2017).

Dentre várias definições existentes, autores como Collis (1994), Winter (2003) e Wang e Ahmed (2007) estabelecem níveis de hierarquia de capacidades, sendo normalmente os níveis inferiores as capacidades funcionais e operacionais, e os níveis-chave as capacidades relacionadas ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagens competitivas, seja de curto prazo (temporal) ou de longo prazo, podendo ser considerada uma capacidade dinâmica. O que irá definir se uma determinada capacidade é dinâmica será a possibilidade da firma de proporcionar capacidades que apresentem características de renovação, reconfiguração

e recriação de recursos, de suas capacidades comuns e chave, de forma a proporcionar mudanças ambientais (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

De maneira geral, as tentativas de conceituar capacidades dinâmicas apresentam em suas estruturas termos como mudanças, inovação, integração, renovação, reconfiguração, seleção de recursos, habilidades e competências e, principalmente, capacidades. É possível verificar a diversidade de interpretações e conceituações, porém com certo relacionamento.

2.1.1 Identificação de capacidades

O desenvolvimento da estrutura de capacidade dinâmica é mencionado por Teece (2014b) como desafiador, pois se apresenta em um contexto de ambientes de negócios impulsionados pela inovação, além de procurar compreender as estruturas que fundamentam uma organização a ter vantagem competitiva e a manter e criar valores diferenciados. Para o autor, a base para se ter uma vantagem competitiva está fundamentada na presença de fortes capacidades dinâmicas e boa estratégia que apresente como alicerce recursos difíceis de se imitar.

Para Salazar e Peláez (2011), existe uma distinção entre capacidade dinâmica e capacidade organizacional. Para os autores, as capacidades dinâmicas são compostas não apenas de rotinas organizacionais e práticas do cotidiano da organização, mas de atributos estruturais e sociocognitivos que proporcionam um diferencial e permitem a geração de capacidade dinâmica.

Nesta perspectiva, O'Reilly e Tushman (2008) mencionam que as capacidades organizacionais estão basicamente incorporadas nas rotinas, estruturas e processos organizacionais existentes: as rotinas podem ser identificadas na forma como a organização opera, nas suas estruturas e culturas e na mentalidade da liderança sênior, enquanto os recursos existentes refletem a capacidade da empresa de competir no ambiente já existente. O desafio para os líderes está em criar e aperfeiçoar os recursos e desenvolver mecanismos de reconfigurar os ativos à medida que os contextos mudam (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Teece (2014b) entende como capacidade corporativa um conjunto de atividades atuais ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da empresa para entregar produtos ou serviços. Para o autor, existem duas importantes classes de capacidades: ordinária (comum) e dinâmica. As capacidades comuns envolvem o desenvolvimento de funções administrativas, operacionais e relacionadas à governança necessárias para realização das tarefas. Já as capacidades dinâmicas estão relacionadas às atividades de nível superior que podem direcionar

atividades comuns para empreendimentos de alto retorno, desenvolvendo novos recursos e coordenando de maneira eficaz recursos internos e externos para coordenar ambientes de negócios em constante mudança (TEECE, 2016).

Pode-se considerar a presença de recursos únicos como uma fonte de vantagem competitiva, mas é importante que as organizações percebam que essa vantagem poderá não ser necessariamente longa em função de o ambiente mudar rapidamente as necessidades das organizações (AL-AALI; TEECE, 2014). Neste sentido, é importante perceber que a abordagem de capacidades compreende um entendimento além do conceito, é preciso que os recursos estejam em sintonia com as estratégias organizacionais.

Pode-se identificar e medir as capacidades comuns como requisitos de tarefas específicas, como: produtividade do trabalho, giro do estoque e tempo até a conclusão, além de compará-las interna ou externamente com as melhores práticas no setor (TEECE, 2016). De maneira geral, o conhecimento em torno das capacidades comuns pode ser comparado com investimento em treinamentos e consultoria.

Adam e Lindahl (2017) mencionam que as capacidades representam essencialmente uma fusão de habilidades e processos, e que o valor de um processo é inexistente sem as habilidades necessárias para realizá-lo. Nestes termos, Teece (2007) afirma que as organizações não competem com o objetivo de encontrar quem apresenta o melhor processo, mas a busca é para quem apresenta a melhor capacidade de melhoria do processo.

Nesta perspectiva, Teece (2016) destaca que fortes capacidades dinâmicas podem permitir que uma empresa gere lucros superiores desenvolvendo e produzindo produtos e serviços diferenciados que abordam novos mercados existentes de novas maneiras. A força das capacidades dinâmicas de uma organização determina a velocidade e o grau em que os recursos da firma podem ser alinhados e realinhados. Para operacionalizar isso, as organizações devem ser capazes de detectar continuamente e transformar periodicamente.

As capacidades dinâmicas demonstram, de certo modo, quais características organizacionais se apresentam necessárias. Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas são derivadas de uma combinação de habilidades de gerenciamento superior e histórico, valores e rotinas da empresa. A estrutura da capacidade dinâmica deve buscar administrar de maneira distintiva e vantajosa, alinhar pessoas, processos e ativos para satisfazer os desejos do consumidor e alcançar um desempenho financeiro sólido (AL-AALI; TEECE, 2014).

A presença de fortes capacidades ordinárias em uma organização não garante uma maior lucratividade em longo prazo, caso as condições sejam modificadas. Teece (2016) menciona que as melhores práticas podem ser consideradas uma armadilha, pois a busca acirrada da

eficiência pode ocasionar vontade de não efetuar qualquer mudança quando seja mais necessário. Esse cenário ocorre porque a eficiência é mais fácil de alcançar, pois as tarefas permanecem fixas. Uma maneira de se capturar a diferença e a relação entre as capacidades comuns e capacidade dinâmica é observar a capacidade dos funcionários da firma de criar mudanças nas capacidades ordinárias (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018). Esse aspecto requer um gerenciamento ou administração dos recursos da organização, que podem, em certas situações, alterar a base de recursos, diversificar suas atividades ou alienar ativos para adequar e moldar os ambientes de negócios (TEECE, 2016).

A presença de fortes capacidades dinâmicas pode permitir que a organização modifique ou reinvente seus processos na busca não apenas de eficiência e controle de custos, mas também de diferenciação e eficácia competitiva (TEECE, 2016). Fortes capacidades comuns estão relacionadas a fazer as coisas de forma correta, enquanto fortes capacidades dinâmicas estão relacionadas a fazer as coisas certas no momento certo, com base em uma avaliação prospectiva do ambiente de negócios e oportunidades tecnológicas, considerando-se a história da empresa, cultura e rotinas (AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2016).

Assim, no Quadro 2 são resumidas as diferenças entre as capacidades ordinária e dinâmica.

Quadro 2 – Diferença entre capacidade ordinária e capacidade dinâmica

Diferenças	Capacidade ordinária	Capacidade dinâmica
Finalidade	Eficiência técnica nas funções dos negócios	Congruência com as necessidades do cliente, oportunidades tecnológicas e de negócios
Palavras-chave	Operar, administrar e governar	Sentir, aproveitar e transformar
Principais rotinas	Melhores práticas	Processos atualizados
Ênfase gerencial	Controle de custos	Orquestração de ativos empreendedores, liderança e aprendizagem
Prioridade	Fazer as coisas corretamente	Fazer corretamente as coisas, no momento certo
Imitabilidade	Relativamente imitável	Inimitável
Resultado	Adequação técnica (eficiência estática)	Aptidão evolutiva (aprendizado contínuo, aprimoramento de capacidade e alinhamento)

Fonte: Teece (2014b, 2016).

A presença e estruturação de capacidade dinâmica prevê uma capacidade de reconhecer ameaças e oportunidades, identificar mudanças externas que afetam o alinhamento da organização com seu ambiente de negócios, além de evitar o surgimento de rigidez ou inércia organizacional (TEECE, 2016). Quanto à concepção de capacidades dinâmicas, a literatura tem sido inconclusiva (INCE; HAHN, 2020). Desta forma, para desenvolver este estudo, serão consideradas as perspectivas apresentadas pela pesquisa seminal de Teece (2007), o qual

menção que as capacidades podem ser exercidas de forma contínua para que a organização se sustente à medida que os clientes, concorrentes e tecnologia mudam.

Para fins de operacionalização da estrutura, as capacidades dinâmicas podem ser divididas em três grupos de processos e atividades administrativas que formam as seguintes dimensões, conforme Teece (2007): (a) capacidade de identificar o contexto do ambiental (*sensing*); (b) capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*); e (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*transforming/reconfiguring*).

2.2.1.1 Capacidade de detecção (*sensing*)

A capacidade de detecção envolve reconhecer e explorar oportunidades e ameaças, é uma atividade relacionada à identificação, exploração, interpretação, aprendizado e criação (TEECE, 2007, 2009). Para O'Reilly e Tushman (2008), em termos organizacionais, esta dimensão envolve um conjunto de recursos e rotinas, como um processo de estratégia associado à variação de recursos competitivos e rastreamento de mudanças tecnológicas. Os autores ainda mencionam que é importante o equilíbrio na cultura de incentivo ao *feedback* das unidades, com a intenção de permitir o debate, além de estimular o comprometimento dos líderes seniores no planejamento de longo prazo.

Entre as principais características mencionadas por Teece (2007), esta dimensão compreende alguns aspectos, como: (a) processos para direcionar pesquisa e desenvolvimento (P&D) interno e selecionar novas tecnologias; (b) processos para explorar fornecedores e inovações; (c) processos para explorar desenvolvimento em ciências e tecnologia exógena; e (d) processos para identificar segmentos do mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e geração de inovação para os clientes.

A identificação de oportunidades exige que as organizações busquem e explorem continuamente diferentes tecnologias e mercados, devendo ocorrer tanto de forma local como em mercados mais distantes, pois, em ambientes de rápidas mudanças, grande parte da introdução de novos produtos provém de fontes externas. As organizações devem priorizar atividades que abordem sondagem contínua das necessidades dos clientes, possibilidades tecnológicas, entendimento de demandas latentes, evolução estrutural da indústria e de mercados, assim como o acompanhamento de fornecedores e competidores (TEECE, 2007).

Para perceber novas oportunidades, Teece (2007) argumenta que as organizações precisam expandir seu horizonte de busca, visto que, ao ampliá-lo, seja provável a identificação de novas oportunidades. Ao serem visualizadas pela primeira vez as oportunidades, os gestores

e empreendedores devem diagnosticar como absorvê-las, quais tecnologias será preciso utilizar, além de verificar quais segmentos de mercado irão usufruir daquela descoberta, podendo ser concorrentes, fornecedores e clientes.

É preciso, ainda, considerar as barreiras e restrições associadas às descobertas e que permitirão o desenvolvimento de forças competitivas. Essas restrições podem estar relacionadas a leis, órgãos reguladores e costumes sociais e éticos nos negócios. Assim, os gestores devem considerar os cenários para definir quais caminhos seguirão, além de se atualizar à medida que novas evidências surgem e exista a necessidade de uma ação rápida relacionada à oportunidade (TEECE, 2007). Por isso, ter uma equipe integrada compreendendo as necessidades e ameaças para consentir as mudanças e experimentações é importante no desenvolvimento dessa capacidade.

2.2.1.2 Capacidade de apreensão (*seizing*)

A capacidade de apreensão, de acordo com Teece (2007), se relaciona com a capacidade de apreender novas oportunidades. Para o autor, quando uma oportunidade é identificada ou percebida, ela deverá ser convertida em novos produtos, processos ou serviços, o que normalmente requer atividades de desenvolvimento e comercialização, além de apresentar a necessidade da manutenção e melhoria de competências tecnológicas e ativos complementares com o objetivo de alcançar a aceitação do mercado.

Teece (2007) menciona que o momento em que a firma deve se mobilizar dependerá da situação mercadológica e de sua posição. Organizações que estão bem posicionadas perante o mercado podem esperar, enquanto aquelas com problemas de posicionamento devem articular-se rapidamente para ganhar mercado. A capacidade de apreensão está relacionada ao processo de criação de estratégia organizacional e à infraestrutura por meio da qual ocorre a integração de recursos para a criação e percepção da oportunidade (RIDDER, 2012).

Corroborando este entendimento, Ince e Hahn (2020) mencionam que a capacidade de apreensão se refere à estrutura organizacional e aos processos de negócios nos quais a empresa reage dinamicamente às mudanças e melhora o modelo de negócio. Quando apenas um modelo de negócio é considerado, as escolhas estratégicas tornam-se muito mais limitadas, e esse cenário demonstra a necessidade de revisão constante de paradigmas ao se verificar o momento de inflexão na evolução tecnológica e de mercado (TEECE, 2007).

Dentro desse processo de busca de oportunidades, é importante compreender que as especificações de um projeto e desempenho de um produto, assim como um modelo de negócio,

ajudam a definir a maneira pela qual as firmas fornecem valor aos clientes e convertem a ação em lucratividade (TEECE, 2007). Para se obter um modelo de negócio adequado, é importante considerar o comportamento das receitas e custos, bem como o provável comportamento de clientes e concorrentes. Em suma, para se obter sucesso, é preciso estimar as estruturas de custos e o potencial de lucro (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2007).

Entre as principais características mencionadas por Teece (2007) para esta dimensão, podem-se citar: (a) soluções para clientes e modelo de negócio; (b) seleção das fronteiras organizacionais; (c) rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisão; e (d) rotinas para construir lealdade e comprometimento.

É preciso compreender quais as etapas são importantes. Para Teece (2007), muitas organizações apresentam dificuldades em passar da etapa *sensing* para a etapa *seizing*, ou seja, conseguem perceber a oportunidade, mas não conseguem equilibrar os investimentos necessários para executá-la. Esse aspecto pode ocorrer em função de fatores culturais relacionados à resistência a mudanças e a processos de novos produtos, sendo recomendada a utilização de atividades interfuncionais (TEECE, 2007; OLIVEIRA *et al.*, 2013). Em função desses aspectos, acompanhar as ações internas é importante para auxiliar os líderes a desenvolverem os alinhamentos e adaptações de maneira adequada.

2.2.1.3 Capacidade de reconfiguração (*transforming/reconfiguring*)

A capacidade de reconfiguração, segundo Teece (2007, 2009), pode ser considerada como um dos pilares para o crescimento lucrativo sustentável, e é a capacidade de manter a competitividade por meio de melhorias, combinações e reconfigurações dos ativos tangíveis e intangíveis de uma organização. Para o autor, a reconfiguração é necessária para manter a capacidade evolutiva, além de proporcionar um nível de rotina que garanta a eficiência operacional.

Corroborando este entendimento, Ridder (2012) argumenta que a capacidade de reconfiguração está relacionada à contínua transformação e modificação de recursos, Ellonen, Jantunen e Kuivalainen (2011) mencionam que esse tipo de capacidade é utilizado no processo de reorganização de ativos e reengenharia de processos por meio de estruturas, práticas e gestão do conhecimento, reconfiguração de base de recursos e coespecialização de ativos (podendo ser interna ou com parcerias externas).

Nesse processo de transformação, segundo Teece (2007), as habilidades de liderança da alta gerência são necessárias para sustentar e manter as capacidades dinâmicas. Para o autor,

uma importante função gerencial é obter orquestramento de ativos de forma semicontínua e proporcionando renovação corporativa, considerando-se o desenho de rotinas. Esse fator é necessário, pois, para sustentar a lucratividade ou a vantagem superior, as organizações devem construir ou renovar continuamente sistemas, rotinas e estruturas organizacionais e de produto, além de poder renovar o modelo de negócio (TEECE, 2007). Entretanto, é importante destacar que efetuar mudanças envolve custos, por isso, a identificação das mudanças necessárias é o resultado de análise e um processo criterioso a ser considerado pela organização. A transformação contínua pode envolver transferência de ativos ou para outra unidade organizacional, podendo, inclusive, ser resultado de fusões, aquisições e desinvestimento.

A estrutura descentralizada poderá proporcionar aos gestores a liberdade de observar diferentes informações e controles de decisões sem necessariamente a existência de uma comunicação rígida e central. Para Teece (2007), as estruturas funcionais tendem a distrair os gestores para questões estratégicas de longo prazo, e é preciso acompanhar as oportunidades e ameaças que envolvem o negócio. O autor ainda destaca as habilidades dos gerentes à coespecialização, que seria a complementariedade entre ativos ou a integração de um conjunto de ativos, com o objetivo de inviabilizar a imitação de concorrente. Esse aspecto de identificação por parte dos líderes e combinação de ativos reforça as características da capacidade dinâmica.

Esta dimensão, na visão de Teece (2007), compreende os seguintes aspectos a serem observados: (a) descentralização e decomposição; (b) gerenciamento e coespecialização; e (c) gerenciamento de conhecimento e governança corporativa.

2.2.1.4 Considerações sobre os fundamentos da capacidade dinâmica

As empresas com boa capacidade dinâmica apresentarão uma gestão empreendedora que é estratégica por natureza, além de alcançarem um equilíbrio de valor agregado de ativos entre empresas e dentro da contextualização do negócio (TEECE, 2007). A capacidade dinâmica é uma meta-competência que transcende a competência operacional e que permite que as organizações não apenas inventem, mas também inovem de forma lucrativa (TEECE, 1986, 2006).

É possível verificar a importância da capacidade dinâmica como mecanismo para adicionar, eliminar e renovar recursos e capacidades operacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para Ince e Hahn (2020), os microfundamentos

propostos por Teece (2007) podem ser verificados dependendo de como a empresa delinea sua solução e modelo de negócio, toma as decisões e define seus limites de empreendimento.

Para Teece (2007), o sucesso de uma organização está relacionado com a criação de novos produtos e processos e a implementação de novas formas organizacionais e modelo de negócios, impulsionada por um gênero de gestão intensamente empreendedora, no qual se aprimora constantemente a adequação evolutiva e empreendedora da empresa. Para o autor, os gerentes podem ajudar aumentando os ativos de conhecimento, estabelecendo novas combinações de ativos que aumentam o valor, além de proporcionar transformações às organizações.

De acordo com Augier e Teece (2009), a capacidade dinâmica foi constituída inicialmente como um conjunto de ideias para ajudar a explicar economias de escopo, flexibilidade, adaptabilidade, integração e desintegração. Para os autores, o foco contemporâneo sobre a temática está muito relacionado à mudança tecnológica que estimulou as mudanças organizacionais e, conseqüentemente, como as empresas moldam as práticas e competências. É importante compreender as estruturas proporcionadas pelos recursos dinâmicos, pois eles poderão servir de guias para o gerenciamento das firmas.

Conforme Teece e Peteraf (2016), as decisões gerenciais determinam como a empresa cria, modela e implementa recursos. Para os autores, é importante acompanhar o “orquestramento de ativos” e as possíveis combinações de recursos, as decisões, assim como as integrações existentes na gestão que poderão proporcionar mecanismos rentáveis de captura de valores.

Conforme estudos desenvolvidos por Rumelt (2011), uma boa estratégia deve apresentar as seguintes características: (a) um diagnóstico; (b) uma política orientadora; e (c) uma ação coerente. Esses aspectos interagem com os três grupos de capacidade mencionados por Teece (2007, 2014): *sensing* (detecção), *seizing* (apreensão) e *transforming* (reconfiguração ou transformação). Para o referido autor, a detecção apresenta fortes elementos relacionados ao diagnóstico. A apreensão proporciona uma associação tanto com a política orientadora quanto a uma ação coerente. A transformação ou reconfiguração, por apresentar características que protege e aumenta o valor, requer uma política orientadora e uma ação coerente.

De forma resumida, no Quadro 3 são demonstrados os principais elementos relacionados aos fundamentos de capacidade dinâmica mencionados por Teece (2007).

Quadro 3 – Fundamentos de capacidade dinâmica

Capacidades	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Transforming</i>
Conceitos sobre micro-fundamentos	Sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e detectar, filtrar, modelar e calibrar oportunidades.	Estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos da empresa para aproveitar oportunidades.	Alinhamento e realinhamento contínuos de ativos tangíveis e intangíveis específicos.
Elementos	Processos para direcionar P&D internos e selecionar novas tecnologias.	Delineando a solução do cliente e o modelo de negócios: selecionando a arquitetura da tecnologia e do produto; projetando arquiteturas de receita; selecionando clientes-alvo; projetando mecanismos para capturar valor.	Descentralização e decomposição: adotar estruturas flexíveis acopladas; adotar a inovação aberta; desenvolver habilidades de integração e coordenação.
	Processos para parceria com fornecedores para complementar a inovação.	Selecionando protocolos de tomada de decisão: reconhecer pontos de inflexão e complementaridades; evitar erros de decisão e tendências anticanibalizações.	Governança: alcançar o alinhamento de incentivos; minimizar problemas de agência; verificação de improbidade estratégica.
	Processos para explorar desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas.	Selecionando limites da empresa para gerenciar complementos e plataformas de “controle”: calibrar a especificidade do ativo; controle de ativos; reconhecer, gerenciar e capturar economias de coespecialização.	Coespecialização: gerenciamento estratégico de ativos e combinações para geração de valor.
	Processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades e inovação do cliente.	Construindo lealdade e comprometimento: demonstrando liderança; comunicação eficaz; reconhecer fatores, valores e cultura não-econômicos.	Gestão do conhecimento: aprendendo; transferência de conhecimento; integração de <i>know-how</i> ; obter conhecimento e proteção da propriedade intelectual.

Fonte: adaptado de Ince e Habn (2018) e Teece (2007).

O processo de *seizing* (apreensão) procura, em sua essência, equilibrar as melhorias de um modelo de negócio que vai ao encontro das necessidades dos clientes e que propicia captura de valor. Esse processo é fundamental, segundo Teece (2007), para a geração de capacidade dinâmica. Para Wang, Senarante e Rafiq (2014), o *sensing* (detecção) é feito de forma similar por diferentes organizações, e o que pode agregar um diferencial seria a *seizing* e *transforming*.

É possível identificar que as capacidades dinâmicas possuem uma relação forte para mudanças organizacionais, que se inicia com a busca e identificação de oportunidades e novas

maneiras de orquestração dos ativos. Estudos emergentes em capacidades dinâmicas sugerem que a capacidade de aprender rapidamente e construir novos ativos envolve processos para reconfigurar competências e transformar ativos existentes para gerar valor competitivo sustentável (ARNDT; PIERCE, 2018). Para Hughes e Ogilvie (2020), direcionadores contextuais dentro da organização serão necessários para facilitar o surgimento da ambidestria como uma capacidade dinâmica.

2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A possibilidade de uma organização apresentar maior competitividade em seu ambiente de negócios é mencionada por muitos autores nas áreas de gestão estratégica, *design* organizacional e comportamento como a forma pela qual as empresas desenvolvem suas capacidades organizacionais atuais e exploram novas oportunidades (MARCH, 1991; POPADIUK, 2015; SAURAV *et al.*, 2018). Popadiuk (2015) menciona que, para manter uma posição competitiva, as organizações desenvolvem estratégias diretamente associadas ao processo de aprendizagem organizacional e inserem dois tipos distintos de orientação quanto à aquisição, geração, retenção, transferência e aplicação de conhecimentos. Essas orientações são denominadas de exploração (*exploitation*) e exploração (*exploration*), e sua combinação é conhecida como ambidestria (*ambidexterity*).

Pesquisas sobre o tema ambidestria organizacional têm como base os trabalhos seminais de Duncan (1976) e March (1991). Inicialmente, o conceito foi proposto por Duncan (1976) como um modelo que divide o processo de criação e inovação de uma organização em duas etapas. A primeira etapa (iniciação) apresentava maior complexidade, menor grau de formalização e baixa centralização (VIEIRA; ROSA; FAIA, 2017). A segunda etapa (implantação) se caracterizava pelo alto nível de formalização, baixo nível de complexidade e alto nível de centralização (DUNCAN, 1976; VIEIRA; ROSA; FAIA, 2017).

March (1991) complementou os estudos de Duncan (1976) apresentando uma nova nomenclatura para as etapas e termos sugeridos. A fase de iniciação recebeu a denominação de *exploration* (exploração) e compreende novas competências, diretamente vinculadas a mudanças, decisões relacionadas a riscos, flexibilidade, experimentação e criação de novos produtos. Já a fase de implantação recebeu a denominação de *exploitation* (exploração), e compreende o refinamento de competências existentes à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou serviços (MARCH, 1991).

A ambidestria organizacional se refere à capacidade de uma organização de estar alinhada com eficiência no gerenciamento das demandas de negócios atuais, sendo, ao mesmo tempo, adaptável às mudanças do ambiente (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Pode-se definir ambidestria como a capacidade da organização para atingir, concomitantemente, *exploration* e *exploitation* em uma unidade de negócio ao longo do tempo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Embora a ambidestria proporcione vários benefícios, o equilíbrio entre exploração e exploração é desafiador e complexo (MARCH, 1991), pois as duas atividades necessitam de estruturas organizacionais contraditórias e contextos, culturas e sistema de monitoramento diferentes (MCGRTH, 2001; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Um dos pontos centrais mencionados por O'Reilly e Tushman (2011) sobre a capacidade de uma organização sobreviver ao longo do tempo está relacionado à sua capacidade de cultivar ativos e posições existentes de maneira lucrativa e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados, além de configurar e reconfigurar os recursos organizacionais para capturar oportunidades existentes e novas. Colaborando com esse pensamento, Mach (1991) enfatiza que o problema básico que uma organização enfrenta é se envolver em uma exploração (*exploitation*) suficiente para garantir a viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente na exploração (*exploration*) para garantir a viabilidade futura.

A literatura sobre ambidestria tem crescido na última década, e seus conceitos têm sido aplicados a uma ampla gama de questões organizacionais, incluindo inovação, projeto de organização, gerenciamento de alianças, gerenciamento de P&D e dinâmicas de equipe (ZIMMERMANN *et al.*, 2015). Saurav *et al.* (2018) complementam mencionando a necessidade de uma melhor compreensão com o campo da gestão estratégica e da teoria das organizações, ao sugerirem o desenvolvimento de estudos na área de redes, modelos de negócios, liderança e capacidade dinâmica.

2.2.1 Elementos da ambidestria

Ao se tentar identificar e caracterizar os elementos que fazem parte da temática ambidestria, a literatura menciona alguns atributos que devem ser observados pela administração e que possibilitam alavancar ativos comuns de maneira a permitir que a empresa se adapte a novas oportunidades e ameaças (O'REILLY; TUSHMAN, 2011). Esses elementos devem, de alguma maneira, considerar a capacidade de explorar ativos, além de novas tecnologias e mercados já existentes e, principalmente, permitir o equilíbrio das tensões organizacionais para a manutenção da sobrevivência de longo prazo.

Para Mach (1991), um dos problemas principais de uma organização está relacionado aos mecanismos de sobrevivência utilizados para garantir a viabilidade atual (exploração) e, ao mesmo tempo, dedicar energia para garantir a viabilidade futura (exploração). O autor enfatiza a necessidade de um processo evolutivo organizacional no qual a experiência e a memória organizacional sejam utilizadas para fortalecer os processos de exploração e exploração necessários às mudanças mercadológicas existentes.

Organizações com características ambidestras são mencionadas por Tushman e O'Reilly (1996) como empresas que podem crescer no fracasso ao desenvolverem novas habilidades e evoluírem, promovendo a descentralização, eliminando burocracias social, incentivando a autonomia individual e a responsabilidade. Para os autores, a cultura organizacional é um dos aspectos que deve ser observado dentro de uma organização ambidestra, considerando as mudanças necessárias para se administrar os paradoxos vivenciado pelos gerentes de ter que periodicamente destruir o que foi criado a fim de reconstruir uma nova organização adequada as necessidades do mercado.

Algumas pesquisas consideram a ambidestria como uma capacidade organizacional para conduzir, coordenar e equilibrar os modelos conflitantes de inovação e aprendizagem relacionado a exploração e exploração (NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012). O que se verifica é a falta de consenso na literatura sobre as capacidades organizacionais e gerenciais necessárias para ser considerado ambidestro, compondo assim a dificuldade em se chegar a uma definição consistente do construto (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012). Para Gibson e Birkinshaw (2004), a ambidestria está relacionada ao estado de gerenciar as contradições entre exploração e exploração, enquanto outros autores consideram como uma capacidade dinâmica ou capacidade de reconfigurar recursos (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

O estudo desenvolvido por Jasen *et al.* (2009) menciona que os atributos estruturais são cruciais para exploração e exploração de maneira simultânea. Os resultados da pesquisa empírica sugerem que os atributos estruturais são operacionalizados por meio de mecanismos de integração informais da equipe sênior e da organização formal (*interfaces* interfuncionais), sugerindo que as organizações ambidestras devem projetar e implementar cuidadosamente tipos específicos de mecanismos de integração em diferentes níveis hierárquicos. A diferenciação estrutural refere-se ao estado de segmentação do sistema organizacional em subsistemas, no qual tende a desenvolver atributos particulares (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Corroborando esse entendimento, Tushman e O'Reilly (1996) mencionam que, em organizações ambidestras, a diferenciação estrutural resulta em unidades de exploração e

exploração espacialmente dispersas em diferentes locais. Gibson e Birkinshaw (2004) argumentaram que, para serem ambidestras, as organizações precisam apresentar características organizacionais que permitam que os indivíduos decidam como dividir seu tempo entre atividades de exploração e exploração.

O'Reilly e Tushman (2011) propõem cinco condições necessárias para que a ambidestria possa existir e ser bem-sucedida dentro de uma organização, quais sejam:

a) Apresentar esforços para garantir a presença da exploração e exploração. Para a existência de ambidestria, é necessário que as estratégias da organização estejam alinhadas aos mecanismos de exploração e exploração, seguindo, assim, a lógica de que é preciso dar atenção para as atividades de maior lucratividade de curto prazo, no entanto, financiando o desenvolvimento de novos recursos em ambientes ainda incertos de forma exploratória. O objetivo dessas condições é proporcionar atenção, por parte da equipe, para oportunidades e ameaças futuras em detrimento de ganhos de curta duração às custas de menos retornos de longo prazo.

b) Articulação para o desenvolvimento de visão e valores comuns que proporcionem uma identidade entre exploração e exploração. Deve-se desenvolver uma visão e valores comuns entre as estruturas de exploração e exploração e, assim, promover confiança, cooperação e uma perspectiva de longo prazo na organização.

c) Presença de uma equipe sênior com conhecimento em estratégias direcionadas à exploração e exploração, além de um sistema de recompensa. Tem o objetivo de destacar a importância do consenso entre a equipe sênior sobre ambidestria, estimulando comprometimento do grupo, cooperação, colaboração dos recursos e melhor execução. Um sistema de recompensas poderá auxiliar nas falhas de comunicação organizacional, além de colaborar com o aumento da cooperação e diminuição de conflitos improdutivos.

d) Estruturas organizacionais (modelo de negócio, estrutura, incentivos, indicadores e culturas) alinhadas à exploração e exploração em níveis sênior e tático para alavancar os ativos organizacionais. Para enfatizar o alinhamento de exploração e exploração com o objetivo de alavancar ativos e, assim, permitir o uso adequado dos recursos e uma melhor coordenação na organização.

e) Capacidade da equipe sênior de administrar e resolver as tensões existentes na organização. Para que as equipes seniores administrem as tensões existentes causadas pelas ambiguidades nas atividades desenvolvidas, permitindo, assim, que o processo de decisão não seja comprometido nem resulte em conflitos internos.

Percebe-se que essas condições sugerem um conjunto de ações integradas, por parte dos líderes, para executar estratégias que contemplem tanto a exploração como a exploração, de forma a permitir um modelo de negócio sustentável. O estudo desenvolvido por O'Reilly e Tushman (2011) sugere que, para as organizações sobreviverem diante das mudanças, é necessário serem capazes de explorar com sucesso seus negócios existentes explorando novos mercados, reconfigurando recursos existentes e desenvolvendo novas capacidades, exigindo esses aspectos uma avaliação constante por parte da equipe.

Estudos como o de O'Reilly e Tushman (2011) têm proporcionado o debate sobre a temática ambidestria de maneira gradual, abordando-a com situações específicas. No entanto, é preciso ampliar as pesquisas considerando-se como as organizações estimulam e mantêm a ambidestria como uma competência e capacidade organizacional, conforme Karrer e Fleck (2015), os quais ainda entendem que a tensão ou paradoxo existente entre exploração e exploração é o elemento essencial para o entendimento sobre ambidestria organizacional.

A relação entre os polos previstos na literatura sobre a temática recebe diversas nomenclaturas, como: tensão, *trade-off*, dilema, paradoxo. Seguindo Karrer e Fleck (2015), essa multiplicidade não está diretamente associada a diferentes pontos teóricos, mas relacionada aos esforços de estilos para se evitar repetição de termos. No entanto, os autores enfatizam a necessidade da busca de entendimento dos conceitos relacionados à ambidestria e seus dois principais elementos (exploração e exploração), além de aspectos que possam contribuir para o entendimento de diferentes formas organizacionais.

De acordo com os estudos de Karrer e Fleck (2015), devem-se considerar dois requisitos para as organizações se tornarem ambidestras: (a) promover táticas de enfrentamento do paradoxo; e (b) impedir armadilhas relacionadas ao paradoxo. A interação dessas duas condições, para os autores, permite o surgimento de uma tipologia de quatro estados relacionados com a ambidestria, com características organizacionais distintas.

Os estudos sobre o tema demonstram que buscar a ambidestria não reflete uma decisão de curto prazo, mas exige uma visão formulada de longo prazo (O'REILLY; TUSHMAN, 2011). Esse processo de implantação requer mudanças na estratégia, estrutura e cultura, e envolve o comprometimento de longo prazo dos recursos organizacionais (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010). Para O'Reilly e Tushman (2011), os gerentes seniores, ao desenvolverem uma visão direcionada à ambidestria, tentam implementar uma visão contra pressões de curto prazo para adaptar o equilíbrio entre exploração e exploração. Esse fato está relacionado à percepção, por parte deles, de que a

ambidestria como uma capacidade rara e valiosa só é possível de ser desenvolvida com o passar do tempo, por meio de esforço em conhecimento e adaptação.

A atuação dos gerentes seniores é de extrema importância, pois, ao perceber os benefícios que a visão ambidestra poderá agregar à organização no longo prazo, os gestores se tornam “protetores” da estratégia, além de buscarem o equilíbrio entre exploração e exploração (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Corroborando este entendimento, Karrer e Fleck (2015) reconhecem que os gerentes devem procurar maneiras de implementar as condições necessárias de separação e integração que estabelecem o processo de implantação da ambidestria. Entretanto, os autores argumentam que a construção de uma organização ambidestra, apesar da existência de tipologias iniciais, não pode ser formulada pela existência de elementos únicos e exatos, pois a existência da ambidestria é um processo que envolve contexto, cultura e processo de alocação de recursos.

A utilização de ambidestria organizacional se reflete em um conjunto de decisões e rotinas que permite à organização implantar e aproveitar novas oportunidades mediante a realocação de ativos organizacionais (O'REILLY; TUSHMAN, 2013). Para March (1991), exploração e exploração são dois processos de aprendizagem fundamentalmente diferentes, por meio dos quais as organizações dividem sua atenção e recursos. Dunlap, Marion e Friar (2013) corroboram este entendimento ao mencionarem que a aquisição de conhecimento externo a partir de recursos internos é considerada um ativo crítico, por estar relacionada à transferência e compartilhamento de conhecimentos necessários à aprendizagem organizacional.

Estudos empíricos mostraram que algumas organizações são hábeis em administrar as tensões geradas, e mostraram uma relação positiva entre a ambidestria e o crescimento da empresa, o desempenho organizacional e o desempenho da unidade de negócios (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; LUBATKIN *et al.*, 2006). Para isso, é preciso que a organização apresente uma alta capacidade de absorção operacional, refinando e assimilando novos conhecimentos, com o objetivo de superar as deficiências existentes na firma (TURNER; SWART; MAYLOR, 2013).

A literatura existente identifica o mecanismo estrutural, contextual e sequencial como os principais tipos de ambidestria (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). Outros tipos também podem ser identificados em alguns estudos com menor intensidade, o que pode causar ambiguidade nas várias formas que a ambidestria pode assumir. Uma maneira apresentada por Snehvrat *et al.* (2018) para resolver essa ambiguidade seria categorizar os tipos de ambidestria com base em mecanismos organizacionais, domínio e processo. O tipo estrutural, contextual e sequencial são os mecanismos básicos pelos quais a ambidestria pode ser alcançada, também

pode ser estudada por meio de domínios (estratégias, marca, ou aliança internacional) ou em processos básicos organizacionais (inovação, cognição e aprendizagem). Esse agrupamento pode ser uma maneira de entender as várias tipologias usadas nas pesquisas sobre ambidestria.

2.2.2 Tipos de ambidestria

A ambidestria organizacional não é simplesmente alcançada mediante estruturas de organização, mas requer uma visão compartilhada, um conjunto comum de valores e um sistema de recompensas que permita aos gerentes equilibrar todos os benefícios que ela pode trazer (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). A ambidestria tem sido importante para as organizações, e, com o passar do tempo, têm-se percebido diferentes tipos (VAHLNE; JONSSON, 2017), apresentando a literatura os seguintes: contextual, sequencial e estrutural (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

A **ambidestria estrutural**, também conhecida como “ambidestria particional”, sugere que as organizações tratem as tensões envolvendo *exploration* e *exploitation* por meio de coordenação ou arquiteturas organizacionais separadas. Sendo assim, organizam-se a partir de subunidades estruturais com diferentes competências, procedimentos, contextos, processos, regras administrativas e cultura (SIMSEK, 2009; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Para O'Reilly e Tushman (2008), a ambidestria estrutural é percebida em organizações que utilizam o nível de projetos para o desenvolvimento de produtos e unidades de negócios. Os autores ainda mencionam que, para a existência da ambidestria estrutural, é importante a presença de estratégias claras entre as equipes, a presença de uma visão comum entre as unidades estruturais existentes e a capacidade dos líderes de gerenciar os possíveis paradoxos presentes.

Apesar dos benefícios, a ambidestria estrutural apresenta fraqueza em sua formação. O fato de a coordenação entre exploração e exploração ser efetuada de maneira separada possibilita que as atividades sejam realizadas com formato desintegrado, o que pode desmotivar as equipes com orientação para a busca constante de oportunidades (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). Em função dessa fragilidade, surge a indicação de outra formatação para facilitar a presença da ambidestria nas organizações. Este novo formato, chamado de ambidestria contextual, estaria muito mais preocupado com o papel do indivíduo como facilitador das tensões e dos paradoxos existentes entre exploração e exploração (MARCH, 1991; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Na **ambidestria contextual**, a exploração e exploração não devem ser coordenadas em unidades de gestão distintas, mas precisam ser integradas dentro e por meio de unidades de

negócios e equilibradas por cada indivíduo em uma organização. Para que seja possível essa formatação, é preciso estimular a construção de processos e sistemas que apoiem e estimulem funcionários ao comportamento ambidestro, permitindo que cada indivíduo efetue seus próprios julgamentos (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Permitir que a organização apresente essa formatação requer muita atenção e preparo por parte dos altos executivos para lidar com as tensões geradas, pois os funcionários podem não estar habilitados para desenvolver atividades simultâneas de exploração e exploração (O'REILLY; TUSHMAN, 2013). A ambidestria contextual está relacionada à capacidade comportamental que a organização possui para gerar, simultaneamente, o alinhamento (evitar o caos) e a adaptabilidade (evitar a inércia) em toda a unidade de negócio (TUAN, 2016).

A **ambidestria sequencial ou cíclica** apresenta, em sua essência, uma visão mais dinâmica em que a exploração e exploração são cíclicas, podendo oscilar em momentos temporais isolados (VENKATRAMAN; LEE; IYER, 2007). Em uma organização que utiliza a ambidestria cíclica existe a alternância de utilização de período de exploração até mudar para exploração e vice-versa, podendo ocorrer essas oscilações várias vezes durante um longo período (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). O aspecto positivo é permitir que os indivíduos da organização executem suas atividades concentrando-se em uma tarefa de cada vez, mas permitindo que a integração entre as unidades exista.

Para Zimmermann e Birkinshaw (2016), as três abordagens são mencionadas na literatura, no entanto, apresentam ainda uma carência de entendimento, pois não se sabe efetivamente a eficácia das abordagens, ou se a utilização pode ser efetuada sozinha ou em combinação. Para os autores, a ambidestria apresenta um conceito peculiar, sendo composta por fenômenos complexos.

Simsek *et al.* (2009) mencionam duas dimensões relacionadas à ambidestria organizacional: (a) temporal (sequencial x simultâneo); e (b) estrutural (independência x interdependência). A dimensão temporal compreende a capacidade da organização de apoiar o uso simultâneo de *exploration* e *expotation*. A dimensão estrutural é entendida pelos autores como uma forma independente (unidade de negócios) ou interdependente (formação de alianças estratégicas ou de empresas com múltiplas divisões). As dimensões sugeridas ainda são apresentadas em matriz dois por dois, que sugere quatro tipos de ambidestria: harmônica, cíclica, particional e recíproca.

Considerando os tipos e dimensões mencionados pela literatura sobre as terminologias associadas à ambidestria, é importante mencionar que fatores como processos, estruturas, sistemas, cultura e parcerias são citados. Para Popadiuk (2015), a busca por ambidestria exige

que as organizações gerenciem as tensões internas, associadas às diretrizes de *exploitation* e *exploration*, bem como fatores relacionados ao ambiente externo, como economia, sociedade, cultura e legislação.

As organizações consideradas ambidestras podem alcançar o equilíbrio mencionado entre os processos de exploração e exploração de diferentes maneiras (GARCÍA-LILLO; ÚBEDA-GARCÍA; MARCO-LAJARA, 2016), seja por meio do sequenciamento das mudanças na estrutura organizacional, utilizando de um formato de ambidestria sequencial, seja equilibrando *exploitation* e *exploration* em um formato de ambidestria estrutural, seja mediante um formato que permite o desenvolvimento da capacidade de alinhamento (*exploitation*) e adaptação (*exploration*) em unidades de negócios (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Todos esses formatos, para atingirem a ambidestria, apresentam algo em comum, que é adoção de uma perspectiva interna (GARCÍA-LILLO; ÚBEDA-GARCÍA; MARCO-LAJARA, 2016). Portanto, as organizações podem alterar seus modelos de negócios, mas têm como intenção efetuar ajustes internos para manter o equilíbrio entre as dimensões *exploitation* e *exploration*.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS: CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA

Alguns estudos recentemente têm demonstrado a relação existente entre capacidade dinâmica e ambidestria organizacional (BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016; ČIRJEVSKIS, 2016; JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016; LEE; RHA, 2016; VAHLNE; JONSSON, 2017). Autores enfatizam que, para ter sucesso estratégico ambidestro em longo prazo, uma organização deve apresentar capacidade dinâmica (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; JANSEN *et al.*, 2009; KRIZ; VOOLA; YUKSEL, 2014).

Apesar de nos últimos anos terem sido realizados estudos com enfoque no dinamismo do mercado e as perspectivas relacionadas ao assunto que pudessem gerar vantagem competitiva e capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2009; WANG; AHMED, 2007; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016), a definição do tema apresenta diversas inconsistências, imprecisões, sobreposições de conceitos e lacunas teóricas e empíricas.

Em uma perspectiva estratégica, alcançar o sucesso de longo prazo exige que as organizações possuam não apenas capacidades e competências para competirem nos mercados existentes, mas devem apresentar, também, a capacidade de recombinação e reconfigurar estruturas organizacionais que se adaptem aos mercados e tecnologias emergentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Para os autores, a literatura organizacional sugere que, para serem bem-

sucedidas em um ambiente dinâmico, as empresas têm que se tornar ambídestras. A ambídestría se apresenta como mais uma importante pré-condição para a geração de um melhor desempenho das organizações perante as grandes exigências do mercado (AMNIATTALAB; ANSARI, 2016).

Para Raisch e Birkinshaw (2008), a ambídestría organizacional se refere à capacidade de uma organização de estar alinhada, com eficiência, ao gerenciamento das demandas de negócios atuais, sendo, ao mesmo tempo, adaptável às mudanças do ambiente. Sob essa perspectiva, alguns estudos mencionam a conexão entre capacidade dinâmica e ambídestría (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016; ČIRJEVSKIS, 2017; VAHLNE; JONSSON, 2017).

De acordo com O'Reilly e Tushman (2008), a ambídestría organizacional não é simplesmente alcançada mediante estruturas organizacionais, mas requer uma visão compartilhada, um conjunto comum de valores e um sistema de recompensas que permita aos gerentes equilibrar todos os benefícios que a ambídestría possa trazer à organização. Conforme Simsek (2009), o conceito de ambídestría tem sido utilizado nas pesquisas de várias maneiras. No entanto, o paradoxo e o dilema que envolve exploração (*exploitation*) e exploração (*exploration*) e seu equilíbrio é algo ainda a ser verificado.

A ambídestría organizacional surgiu como uma perspectiva teórica adequada para explicar a inovação, a aprendizagem organizacional e a melhoria do desempenho (LEE; RHA, 2016). Amniattalab e Ansari (2016) mencionam que a **prospecção (previsão)** estratégica tem um impacto positivo na ambídestría, que, por sua vez, contribui para a vantagem competitiva. Os autores consideram que a **prospecção (previsão)** estratégica é um sistema de capacidades para reconhecer rupturas e emergentes tendências e gerar reações adequadas e imediatas. Os resultados do estudo demonstram que o grau de **prospecção (previsão)** estratégica tem efeito direto na ambídestría organizacional, que, por consequência, afeta a vantagem competitiva em diferentes contextos.

Os estudos de Amniattalab e Ansari (2016) apresentam resultados indicativos de que, ao efetuarem maiores investimentos em **prospecção (previsão)**, as empresas podem ser mais bem observadas a partir do desenvolvimento de competências de inovação e a consequente vantagem competitiva. Os autores sugerem o desenvolvimento de novas pesquisas considerando-se outros construtos, além de elementos moderadores e mediadores.

Ao se analisar os resultados obtidos no estudo desenvolvido por Vahlne e Jonsson (2017) na empresa da Volvo e Ikea, pode-se verificar que a capacidade ambídestra está evoluindo ao longo do tempo, entretanto, em territórios ainda desconhecidos, tanto geograficamente como em termos gerenciais. Destaca-se que o aprendizado experimental tem

progredido gradualmente mediante as incertezas, observando-se oportunidades de outros estudos que apresentem detalhes dos processos e microfundamentos existentes na organização.

Para O'Reilly e Tushman (2008), a ambidestria só se torna capacidade dinâmica se a organização desenvolver atividades de exploração e exploração de forma integrada, não apenas envolvendo um conjunto de valores comuns, mas uma visão compartilhada, abrangendo, também, governança. A capacidade de uma empresa ser ambidestra é um elemento central da capacidade dinâmica (O'REILLY; TUSHMAN, 2011). A ambidestria exige que os gerentes seniores realizem tarefas críticas, como perceber oportunidades, incluindo mudanças tecnológicas, concorrência, necessidade de clientes e regulação. A gestão deverá também ser capaz de agir sobre as oportunidades e ameaças, por meio da reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis para enfrentar novos desafios. Dessa forma, assim como a capacidade dinâmica, a ambidestria incorpora um conjunto completo de rotinas, incluindo descentralização, diferenciação, integração e a capacidade dos gerentes seniores de coordenar a complexa busca simultânea de explorar e explorar (O'REILLY; TUSHMAN, 2011).

Embora várias pesquisas tenham sido desenvolvidas sobre ambidestria organizacional, na perspectiva de O'Reilly e Tushman (2013), a lente teórica adequada para o desenvolvimento do estudo continua sendo a corrente relacionada à capacidade dinâmica. Ao considerar que a capacidade dinâmica relaciona com a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), é possível observar a presença dessa capacidade nas decisões dos gerentes seniores, possibilitando a realocação e reconfiguração das habilidades e ativos organizacionais para explorar competências já existentes e o desenvolvimento de novas.

A capacitação da ambidestria requer sinergia em todos os níveis organizacionais e processos dedicados para implantação de recursos de maneira rápida e dinâmica em resposta às necessidades do mercado. Segundo Hughes e Ogilvie (2020), capacidade dinâmica é cultivada por meio de: (a) estratégias de nível macro em torno da identificação e alinhamento das necessidades dinâmicas do mercado com ofertas organizacionais flexíveis e eficientes e sistemas de motivação, recompensa e monitoramento da ambidestria; (b) gerentes que equipam e apoiam os esforços contínuos de ambidestria por meio de treinamento, desenvolvimento, *coaching* e suporte; e (b) identificando, recrutando e contratando indivíduos com o conhecimento, e habilidades para facilitar a criação de valor simultâneo e otimizar o relacionamento com o cliente.

Jurksiene e Pundziene (2016), com base em reflexões conceituais teóricas, sugerem que a ambidestria organizacional desempenha um papel mediador na relação entre capacidade

dinâmica e vantagem competitiva. Os argumentos mencionados pelos autores complementam os estudos desenvolvidos por O'Reilly e Tushman (2008), ao apresentarem descobertas empíricas em estudos sobre antecedentes da ambidestria que refletiram as mesmas condições previstas nas capacidades dinâmicas, reforçando o entendimento de que a ambidestria está presente na capacidade dinâmica.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS: MODELO CONCEITUAL

Este tópico representa uma articulação para fundamentar o argumento desta tese, que buscou compreender quais capacidades e processos existentes em organizações são elementos importantes ao se utilizar a abordagem de ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica como subsídio que proporciona a renovação organizacional.

Durante o processo de construção teórica deste estudo e da lógica estrutural utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, foram efetuadas leituras da literatura clássica e atual relacionadas às temáticas. Foi possível observar a falta de consenso nos campos de estudos de capacidade dinâmica e ambidestria, não existindo concordância quanto aos vários conceitos. Esse aspecto está relacionado ao fato de as correntes teóricas apresentarem uma perspectiva multidisciplinar, com abrangência em diversos campos de estudos.

Ao considerar que as organizações se encontram em mercados cada vez mais complexos, com o aumento da concorrência entre mercados, rápidos desenvolvimentos tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, percebe-se o desafio para os gestores e tomadores de decisão da necessidade de novos modelos de gestão que possibilitem adaptações rápidas às necessidades do mercado.

Entende-se que, para se ter uma renovação organizacional, aspectos como redução de custos, identificação de oportunidades e ameaças, diferenciação nos produtos e gestão dos recursos são itens a serem considerados nas estratégias desenvolvidas por qualquer organização. Alguns elementos surgem na literatura indicando uma evolução dos estudos organizacionais, como é o caso da capacidade dinâmica, que transcende os aspectos internos das organizações, e a ambidestria, que possibilita o engajamento dos recursos de forma deliberada (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016).

Autores como Benner e Tushman (2003), Teece (2007), O'Reilly e Tushman (2008), Jansen *et al.* (2009), Kriz, Voola e Yuksel (2014) e Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018) percebem a relação existente entre ambidestria e capacidade dinâmica, mas é preciso verificar essa afinidade considerando-se elementos que possibilitem tal observação. Neste estudo,

considerou-se a abordagem de microfundamentos como um fenômeno norteador para a observação das capacidades existentes nas organizações, por ser uma abordagem que considera indivíduos ou processos organizacionais e suas interações em ambiente coletivo, além de permitir a compreensão de como os componentes interagem e surgem. Para Teece (2014), os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica são representados por processos, sistemas e estruturas organizacionais.

Os microfundamentos apresentam em sua formulação características que compreendem elementos similares aos descritos sobre ambidestria, e esse cenário permite efetuar algumas observações relacionadas à temática. Inicialmente, pode-se observar o cenário das duas abordagens, tanto capacidade dinâmica quanto ambidestria apresentam em suas estruturas ambientes com necessidade de adaptação, mutáveis, com características dinâmicas e evolutivas.

As duas abordagens apresentam conceitos ainda não consolidados e multidisciplinares, mas compostos por aspectos complexos e desafiadores que podem facilitar o entendimento no processo de geração de renovação organizacional. Os meios, caminhos ou métodos utilizados pelas organizações para obter vantagem são uma questão ainda não resolvida, identificando-se nas abordagens de capacidade dinâmica e ambidestria aspectos que podem contribuir para o entendimento da renovação organizacional.

Os microfundamentos são compostos por: (a) **capacidade de detecção (*sensing*)**, que compreende processos para identificar e antecipar movimentos no mercado em relação às necessidades do cliente e avanços tecnológicos; (b) **capacidade de apreensão (*seizing*)**, que se refere à estrutura organizacional e processos de negócios que reagem ao dinamismo do mercado para aproveitar oportunidades; e (c) **capacidade de reconfiguração (*transforming*)**, que compreende a busca em alinhar e realinhar ativos tangíveis e intangíveis para facilitar e promover mudanças organizacionais. A presença de capacidades dinâmicas não garante às organizações a geração de vantagem e renovação, por isso, Teece (2014) argumenta que é preciso compreender as capacidades geradas, assim como entender a utilização dos recursos que estão sendo empregados e combinados com a estratégia da organização. Corroborando este entendimento, percebe-se a necessidade não apenas de compreender as principais capacidades, elementos e processos utilizados nesse ambiente dinâmico, mas também compreender como os processos existentes são melhorados e refinados.

Para analisar a heterogeneidade organizacional e a competitividade, é oportuno compreender como as rotinas e capacidades são construídas e interligadas. Ao se considerar os atributos que abrangem ambidestria, é possível verificar características que apresentam

similaridade com os microfundamentos, e esse aspecto deve ser observado para possibilitar a evolução do conceito.

A fase de iniciação, também conhecida como ***exploration* (exploração)**, após os estudos de March (1991), compreende novas competências, mudanças e experimentação e criação de produtos, e estas características apresentam similaridade com a ***capacidade de detecção (sensing)***. A fase de implantação, também conhecida como ***exploitation* (exploração)**, compreende o refinamento de competências existentes, a adaptabilidade e a eficiência de produtos ou serviços, o que pode ser observado na ***capacidade de apreensão (seizing)***. Este entendimento também foi identificado no estudo de Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), que apresenta uma relação entre ambidestria e capacidade dinâmica, considerando, ainda, estrutura, contexto organizacional e funções gerenciais para os microfundamentos.

O'Reilly e Tushman, em vários estudos, argumentam que ambidestria é uma capacidade dinâmica, considerando que a capacidade de explorar e explotar simultaneamente permite que a organização se adapte ao longo do tempo. Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016) concordam com os argumentos dos autores, mas mencionam que não oferecem precisão analítica suficiente para ser aceitável, e consideram ambidestria e capacidade dinâmica como complementares, propondo uma integração conceitual diferente.

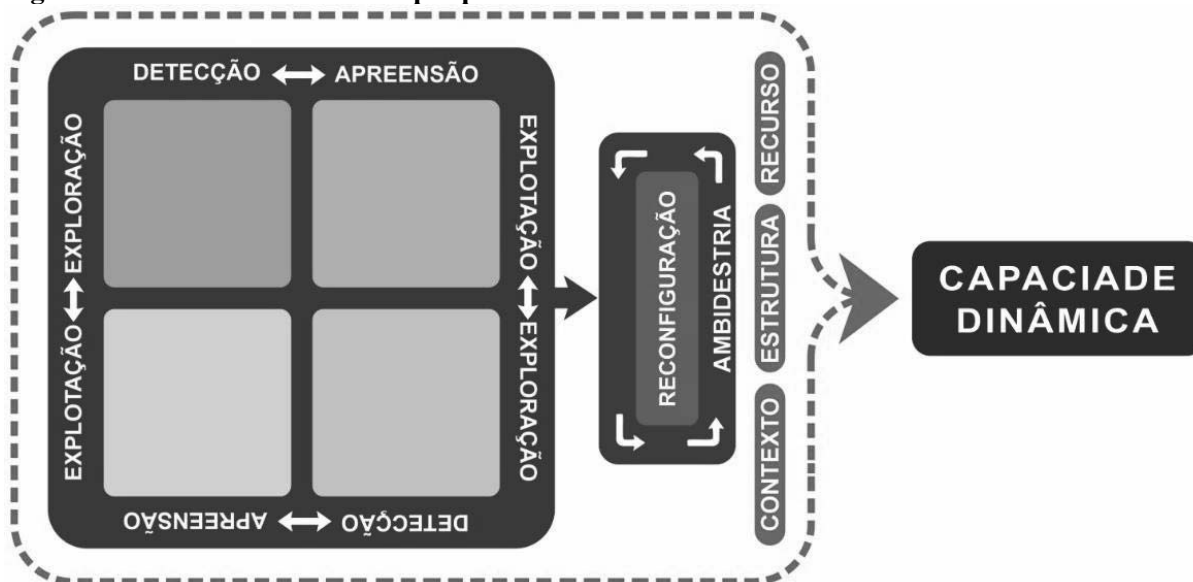
Para Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016), as capacidades dinâmicas de Teece (detecção, apreensão e reconfiguração) devem ser categorizadas como capacidade de ordem superior e inferior, sendo a de ordem inferior composta pelas capacidades de detecção com relacionamento com exploração e apreensão com relacionamento com exploração; e a capacidade de reconfiguração é considerada como uma capacidade de ordem superior.

Nos estudos desenvolvidos por Teece, a detecção, apreensão e reconfiguração seguem uma sequência linear de capacidade de mesma ordem (superior), enquanto Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016) consideram detecção e apreensão como recursos de ordem inferior e apenas a reconfiguração como recurso de ordem superior. Este estudo considera as capacidades conforme previsto por Teece, mas pondera outras variáveis nesse processo integrador, como contexto, estrutura e recursos.

Jurksiene e Pundziene (2016) relacionam capacidade dinâmica e vantagem competitiva considerando ambidestria como elemento mediador. Os resultados teóricos dos autores demonstram que ambidestria representa uma parte da capacidade dinâmica, configurando-se como um conjunto de processos integrados dentro de uma organização. Essa percepção está alinhada com o entendimento deste estudo, ao considerar os elementos existentes na ambidestria integradores à abordagem de capacidade dinâmica proposta por Teece (2007).

Para um melhor entendimento de como este estudo compreende a integração da ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica numa organização (o processo de renovação organizacional), a Figura 1 apresenta um modelo conceitual de pesquisa.

Figura 1 – Modelo conceitual de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 1 demonstra os conceitos teóricos considerando a ambidestria como complementar na geração de capacidade dinâmica e no processo de renovação organizacional, além de ponderar exploração e exploração como elementos integradores dentro de uma organização. Este modelo conceitual consolida aspectos mencionadas na literatura apoiando Teece (1997), O'Reilly e Tushman (2013) e Jurksiene e Pundziene (2016), que consideram ambidestria como parte complementar da capacidade dinâmica.

Avaliando os principais conceitos das teorias de capacidade dinâmica e ambidestria, observa-se que ambas apresentam características direcionadas para aprendizagem e adaptação a contextos e estruturas organizacionais, além de orquestramento de ativos (recursos). Desta forma, percebe-se que organizações ambidestras apresentam grande capacidade de adaptação e melhorias, enquanto capacidade dinâmica exige grande flexibilidade e adaptabilidade para ambientes de constante mudanças (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; TEECE, 2007).

Seguindo uma posição teórica, capacidade dinâmica é considerada a lente mais apropriada para compreender a ambidestria organizacional (O'REILLY; TUSHMAN, 2013), sendo adotadas neste estudo as perspectivas apresentadas pela pesquisa seminal de Teece (2007), que divide a capacidade dinâmica em: (a) capacidade de identificar o contexto ambiental (*sensing*); (b) capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*); e (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*transforming/reconfiguring*).

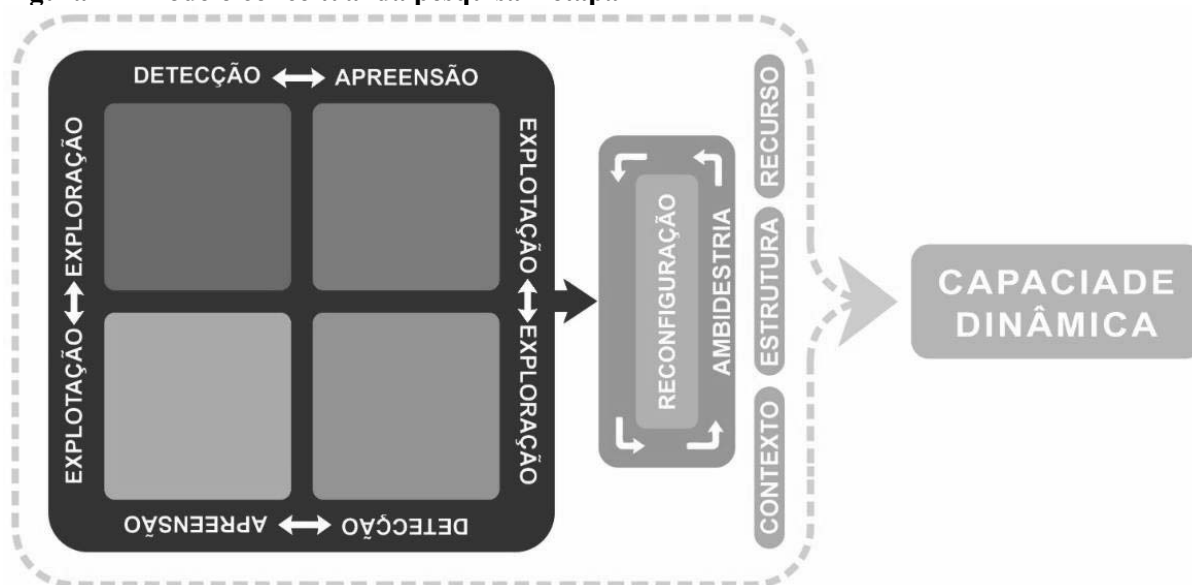
Percebe-se que a fase de sensoriamento (*sensing*), que compreende tanto a capacidade dinâmica como ambidestria, investiga a variedade de fontes de informações no sentido de buscar inspirar e orientar o desenvolvimento de projetos, além da busca por novos recursos, ativos e fontes de conhecimento e inovação (TEECE, 2007; O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

O microfundamento apreensão (*seizing*) apresenta relações com ambidestria pela capacidade de exploração ao apresentar elementos que possibilitem a melhoria dos produtos, conhecimento, equilíbrio de recursos e ativos, além de permitir movimentos internos que resultam em economias de escala. Nesse processo de implantação previsto na capacidade de aproveitar oportunidade (*seizing*), os líderes têm um papel fundamental, pois, por meio de colaboração, tomam decisões em conjunto, além de trocarem informações que auxiliam no processo de superação das tensões e conflitos que possam vir a existir na presença do desenvolvimento de exploração e exploração (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018).

A reconfiguração vem na sequência, compreendendo uma fase que possibilita a combinação de esforços para construir, manter e ajustar continuamente os modelos de negócios, rotinas, estruturas. O contexto poderá sofrer mudanças durante o processo, por isso requer atenção para novas configurações que podem se estabelecer.

A Figura 2 compreende a etapa I do modelo conceitual, demonstrando um processo inicial com a detecção e a apreensão se relacionando com a exploração e a exploração, na busca por um equilíbrio simultâneo que auxilia na geração da reconfiguração e, conseqüentemente, permitindo a configuração de uma estrutura ambidestra.

Figura 2 – Modelo conceitual da pesquisa – etapa I



Fonte: elaborado pela autora.

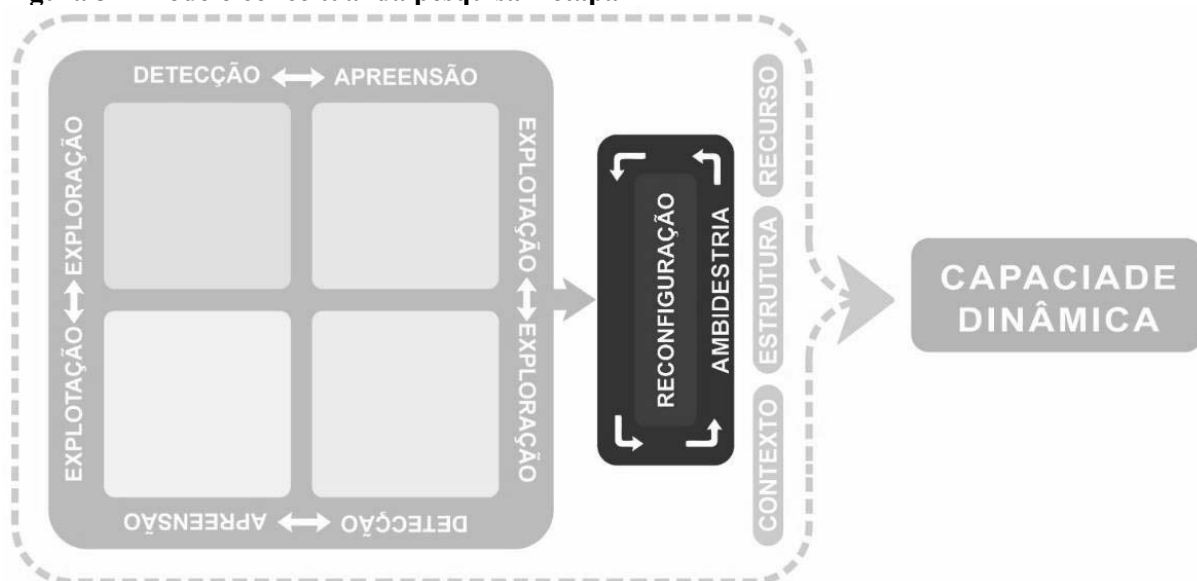
A ambidestria organizacional, de certa forma, fortalece o modelo de capacidade dinâmica, ao equilibrar exploração e exploração. A capacidade dinâmica apresenta capacidades para absorver e adaptar; a ambidestria abrange capacidades para aprender, otimizar e equilibrar (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016). A capacidade de exploração compreende reconhecimento de oportunidades, gerenciamento de incerteza e ambiguidade, otimização dos processos organizacionais, avaliação de riscos, aquisição de recursos e desenvolvimento de novos produtos/serviços/modelos de negócios, e estas características apresentam semelhanças com a capacidade de detecção (*sensing*). A capacidade de exploração compreende etapas mais simples, geralmente de baixo risco, e um processo de curto prazo, que inclui o uso de capacidades e recursos direcionados a pequenas melhorias em produtos/serviços/modelos de negócios existentes, o que pode ser observado na capacidade de apreensão (*seizing*).

O modelo conceitual considera as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração, assim como a combinação com as capacidades ambidestras (exploração/exploração) como capacidade de ordem superior. Entende-se que, ao estudar a integração das capacidades, estruturas diferentes entre as organizações podem ser identificadas, permitindo que se possa analisar os tipos de ambidestria que as organizações utilizam sobre determinado contexto ou cenários. A Figura 2, que compreende a etapa I do modelo conceitual, apresenta os quadrantes que representam a intensidade das capacidades, simulando, ainda, atividades complementares previstas entre ambidestria e capacidade dinâmica.

A reconfiguração é um microfundamento da capacidade dinâmica que apresenta, em sua composição, elementos relacionados a aprendizagem, gestão do conhecimento e governança corporativa, além de manter a competitividade por meio de melhorias, combinações e integração dos ativos tangíveis e intangíveis de uma organização. Nesta etapa, a literatura menciona a importância das habilidades de liderança, principalmente no processo de articulação de orquestramento de ativos e, assim, permite a renovação das capacidades organizacionais, além de administrar as tensões geradas. A Figura 3 a seguir compreende a etapa II do modelo conceitual da pesquisa, dando destaque à importância da capacidade de reconfiguração.

A capacidade de transformação ou reconfiguração é mencionada por Teece (2007) como um fator que pode sustentar a lucratividade ou a vantagem superior da organização ao construir ou renovar continuamente sistemas, rotinas e estruturas organizacionais e de produto, além de permitir a renovação do modelo de negócio. Entende-se que esses eventos, ao serem integrados com as capacidades de detecção, apreensão e, por conseguinte, exploração e exploração, proporcionam a existência da ambidestria e, conseqüentemente, da capacidade dinâmica.

Figura 3 – Modelo conceitual da pesquisa – etapa II



Fonte: elaborado pela autora.

Aspectos contextuais, estruturais e recursos compõem neste modelo conceitual o processo de busca por constante renovação. As capacidades dinâmicas possuem uma relação forte para mudanças organizacionais, que se inicia com a busca e identificação de oportunidades e novas maneiras de orquestração dos ativos. Estudos emergentes relacionados a capacidades dinâmicas sugerem que a capacidade de aprender rapidamente e construir novos ativos envolve processos para reconfigurar competências e transformar ativos existentes para gerar valor competitivo sustentável. Para isso, é preciso levar em consideração dimensões contextuais, estruturais e recursos para facilitar o surgimento da ambidestria como uma capacidade dinâmica.

Considerando-se que as capacidades e processos que auxiliam as organizações a se adaptarem às mudanças são essenciais para elas se manterem competitivas no mercado, pretende-se avançar nos estudos que se aprofundem nas relações existentes entre capacidade dinâmica e ambidestria, investigando de maneira empírica os conceitos identificados. Assim, no próximo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se as escolhas efetuadas para o desenvolvimento do estudo e atingir os objetivos, assim como se apresenta o percurso metodológico seguido para a coleta, tratamento e análise dos dados.

Inicialmente, apresenta-se a estratégia da pesquisa, com o detalhamento de todas as fases e etapas seguidas, até a definição de estudo de caso. Apresentam-se, ainda, as técnicas utilizadas para a coleta de informações e o detalhamento sobre como se deu a análise dos dados. O capítulo finaliza com a apresentação das limitações identificadas na pesquisa e dos procedimentos éticos formalmente seguidos.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para a construção desta pesquisa, optou-se pela utilização da técnica de estudo de caso. O estudo de caso é definido por Yin (2015) como uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Sendo assim, os estudos de caso exploram temas e assuntos nos quais as relações podem ser ambíguas e incertas, mas que têm intenção de apresentar relações causais e não apenas efetuar a descrição de uma determinada situação e contexto.

Este estudo apresenta características exploratória e descritiva, seguindo, assim, uma abordagem de natureza qualitativa. Entende-se como pesquisa qualitativa um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um contexto de forma ampla e profunda, estando implícita a maneira de verificar o fenômeno social investigado considerando-se os procedimentos adequados para a devida observação do fenômeno (LINCOLN; GUBA, 1985; MINAYO, 1994; MERRIAM, 1998).

Para Martins e Theóphilo (2009), está presente nas pesquisas qualitativas a predominância da descrição. Essa característica prevista neste estudo tem como atributo apresentar os elementos da ambidestria que contribuem para a geração de capacidade dinâmica, tentando ilustrá-la e compreendê-la mediante uma maior quantidade de dados, podendo ser uma descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

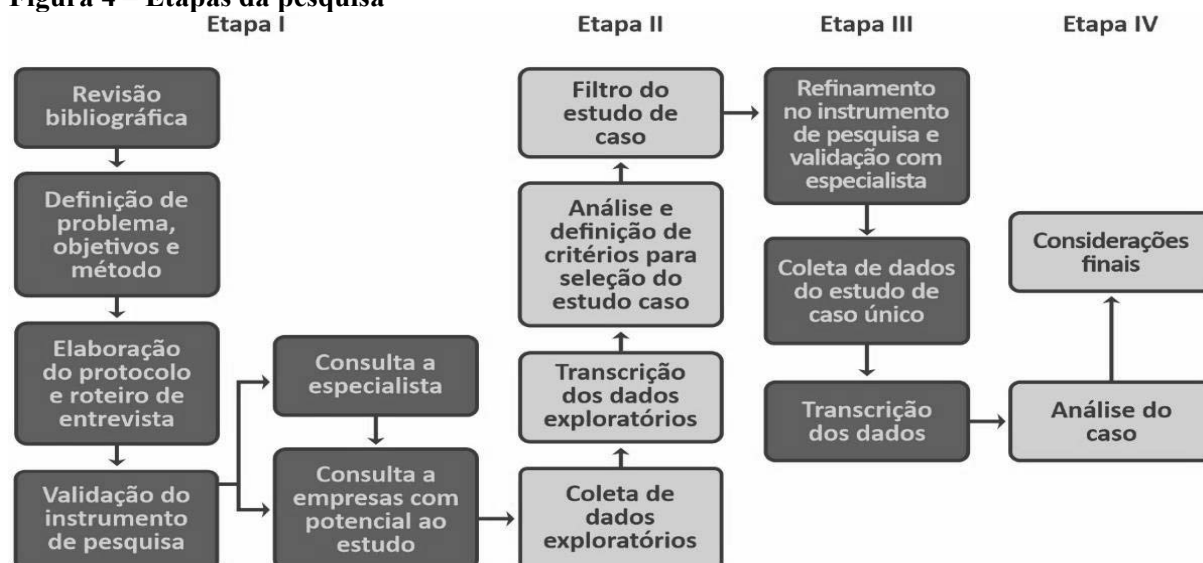
Para Yin (2015), existem quatro aplicações diferentes que podem ser utilizadas para a construção de um estudo de caso único: (a) explicar os presumidos vínculos causais nas

intervenções da vida real que ocorrem de forma complexa para estratégias de levantamento ou experimentos; (b) descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorre; (c) ilustrar determinados cenários ou tópicos de forma a descrever uma dada situação; e (d) explorar as situações em que a intervenção, sendo avaliada, não possui um único e claro conjunto de resultados.

A justificativa da escolha do método se deu em função da necessidade de aprofundar os aspectos relacionados à ambidestria e sua contrição com capacidade dinâmica, visando ao exame detalhado de ambientes, de sujeitos ou de uma situação particular. A utilização do estudo de caso é ideal para o tipo de questão proposta neste estudo, permitindo obter informações em profundidade, além de colaborar com novos *insights* teóricos. Para Yin (2015), o estudo de caso deve ser adotado quando a natureza da questão a ser respondida é do tipo “como”, quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais, e quando o enfoque contempla acontecimentos contemporâneos.

Para Stake (2000), o estudo de caso se mostra valioso ao agregar conhecimento, ampliar a experiência e aumentar o entendimento sobre um tema. Quando se realiza um estudo de caso, é necessário apresentar o objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente ou experiência (STAKE, 2000). Corroborando esse entendimento, Meriam (1988) menciona que a utilização do estudo de caso demonstra que o interesse do pesquisador é compreender os processos sociais que correrem num determinado contexto, além de compreender uma situação em profundidade.

Figura 4 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Para o desenvolvimento desta tese, inicialmente foi efetuado um estudo exploratório com o objetivo de identificar um contexto de diferentes indústrias para a viabilidade de um estudo de caso. Tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de compreender como a ambidestria contribui para geração do microfundamentos da capacidade dinâmica em uma organização, o estudo de caso mostrou-se a estratégia de pesquisa apropriada para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Este estudo foi dividido em quatro etapas, conforme visualizado na Figura 4 e apresentadas nas subseções a seguir.

3.1.1 Etapa I

A etapa I apresenta característica exploratória, por ter tido como objetivo gerar *insights* e familiarizar a pesquisadora com o tema da pesquisa. Para Sampieri *et. al* (2006), o estudo exploratório serve para proporcionar uma aproximação com o fenômeno relativamente desconhecido, permitido assim realizar uma pesquisa mais completa sobre um contexto particular, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras, além de permitir sugerir afirmações e postulados.

O estudo iniciou com a revisão da literatura nas principais bases nacionais e internacionais relacionadas à capacidade dinâmica e ambidestria. Em seguida, foi elaborado um instrumento de coleta de informações com o objetivo de aplicar a técnica de entrevista, muito presente em pesquisas qualitativas. A entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender os principais significados que cada entrevistado atribui a determinadas questões e situações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para os autores, a entrevista, além de corroborar evidências, gera a oportunidade de demonstrar perspectivas diferentes sobre determinado evento e falas de distintos entrevistados.

Nesta etapa, realizaram-se entrevistas com profissionais das empresas industriais com participação confirmada, utilizando entrevista semiestruturada, conduzida com um roteiro prévio. Nos próximos itens será detalhada a estruturação da coleta de informações, assim como a validação do instrumento e pré-teste, critérios para seleção de casos para etapa exploratória.

3.1.1.1 Estruturação do instrumento de coleta de informações – etapa I

As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico, com grupos de questões norteadoras que pudessem auxiliar na exploração e descrição do estudo. O Quadro 4 resume os

principais aspectos considerados para a composição do roteiro de entrevista da etapa I da fase exploratória.

Quadro 4 – Estrutura de roteiro de entrevista – etapa I

Grupo	Objetivo	Conteúdo das perguntas	Fontes
A – Perfil do respondente			
Informações do entrevistado	Identificar o perfil dos respondentes.	Gênero, idade, cargo, nível de instrução.	Elaboração própria.
B – Perfil da empresa			
Informações da empresa participante	Identificar o perfil da empresa participante da pesquisa.	Tempo de atividade, principais segmentos, abrangência geográfica, estrutural organizacional.	Elaboração própria.
C – Parte I			
Identificação de CD	Compreender como a CD contribui na geração de vantagem competitiva.	Fatores identificados no ambiente externo e interno; como a organização identifica oportunidades.	Teece, Pisano e Shuen (1997), Augier e Teece (2009), Meirelles e Camargo (2014), Jurksiene e Pundziene (2016), Cirjevskis (2017).
	Compreender a heterogeneidade das organizações a partir dos microfundamentos de CD que são representados por processos, sistemas, estruturas organizacionais e gerenciais.	Quais principais mudanças ocorridas na organização, como funciona a geração de novos produtos e processos; identificar capacidade de detecção; apreensão e reconfiguração.	Zollo e Winter (2002), Helfat e Peteraf (2009), Teece (2007), Wang e Ahmed (2007), O'Reilly e Tushman (2008), Felin <i>et al.</i> (2012), Al-Aali e Teece (2014), Teece (2014b), Froehlich e Bitencourt (2015), Teece (2016), Teece e Peteraf (2016), Laaksonen e Peltoniemi (2018), Ince e Hahn (2020).
Identificação de ambidestria	Compreender e identificar características da exploração e exploração nas organizações estudadas.	Melhoria dos produtos/ serviços, processos e mercado; frequência de adaptação; acompanhamento de custos; identificação de oportunidades no processo de criação, renovação e conhecimento.	March (1991), Jansen (2005), O'Reilly e Tushman (2008), O'Reilly e Tushman (2011), O'Reilly e Tushman (2013), Martins <i>et al.</i> (2014), Silveira-Martins e Rossetto (2015), Tamayo-Torres, Roehrich e Lewis (2017).
D – Parte II			
Identificação de relações entre ambidestria e CD	Compreender a utilização da ambidestria e CD na organização.	Gerenciamento de recursos; identificar o(s) processo(s) de reconfiguração e recombinação de estruturas.	O'Reilly e Tushman (2008, 2011), Al-Aali e Teece (2014), Amniattalab e Ansari (2016), Teece (2016).

Fonte: elaboração própria.

O grupo A de perguntas no roteiro de entrevista do Quadro 4 se refere ao perfil dos respondentes. Esse grupo está composto por perguntas que têm como objetivo identificar características dos entrevistados, além de perceber o nível de experiência externa à organização

estudada, assim como o nível de experiência interna dos entrevistados. As perguntas efetuadas nesse grupo se referem a idade, gênero, formação profissional, cargo, tempo de experiência.

No grupo B estão incluídas perguntas relacionadas ao perfil da organização pesquisada, contendo questões relacionadas ao tempo de atividades, atividades desenvolvidas, abrangência da organização (local, regional, nacional ou internacional), quantidade de funcionários e a estrutura funcional da empresa.

Nos grupos C e D estão perguntas relacionadas aos principais objetivos da pesquisa. O grupo C exibiu perguntas relacionadas à identificação de processos e capacidades dinâmicas e ambidestra. As perguntas formuladas tiveram como objetivo: compreender as capacidades dinâmicas; compreender como a heterogeneidade das organizações pode ser identificada por meio dos microfundamentos previstos nas capacidades dinâmicas, percebidas por seus processos, sistemas, estruturas organizacionais e gerenciais; compreender e identificar características de exploração e exploração nas organizações estudadas. O grupo D tem como objetivo compreender a utilização de capacidade dinâmica e ambidestria de forma integrada, considerando os processos de reconfiguração e recombinação de estruturas.

Após a elaboração das questões a serem utilizadas na entrevista, as perguntas elaboradas passaram por validação de especialista, conforme é descrito no próximo item.

3.1.1.2 Validação do instrumento de coleta de informações – etapa I

As perguntas elaboradas como instrumento de coleta passaram por duas rodadas de avaliação realizada por dois especialistas e por um pré-teste. Essa etapa teve como objetivo melhorar o instrumento, além de verificar aderência aos objetivos do estudo.

Inicialmente, o roteiro de entrevista foi submetido para validação por dois especialistas acadêmicos da área temática deste estudo, com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento a ser aplicado. O instrumento passou por duas rodadas de validação com especialista e, após a validação, pelo teste piloto.

A primeira validação foi submetida aos dois especialistas, os quais foram escolhidos em função da experiência acadêmica relacionada ao estudo. Um dos avaliadores é bolsista de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), atua em programas de pós-graduação, autor de diversos artigos, livros, orienta teses e dissertações e atua na área de administração com ênfase em estratégia empresarial e adaptação empresarial. O segundo avaliador é editor de revista nacional, além de avaliador de periódicos

de âmbito nacional e internacional, possui várias publicações de artigos e livros e participações em congressos e projetos financiados.

O instrumento enviado inicialmente apresentava 59 perguntas abertas. Nessa primeira etapa, foram apresentadas algumas sugestões de melhorias pelos especialistas, tais como: eliminação de algumas perguntas, inclusão de algumas assertivas e organização do roteiro pelas dimensões da tese. Os avaliadores ainda mencionaram como preocupação o tamanho do instrumento e o tempo necessário para a devida aplicação. Mediante as sugestões, efetuou-se uma análise nas perguntas em duplicidade e nas perguntas que pudessem ser formuladas, com o objetivo de deixar o diálogo fluir no decorrer na entrevista.

A segunda versão do instrumento foi subdividida em: perfil dos respondentes, perfil da empresa e perguntas específicas relacionadas ao estudo. Após os ajustes, o instrumento foi validado pelos especialistas acadêmicos. Em seguida, foi efetuado um caso piloto com uma empresa de mercado, com o objetivo de refinar o instrumento de coleta de informações, além de identificar se o tempo de aplicação estava adequado e se o entendimento e respostas estavam adequados para a realização da pesquisa.

3.1.1.3 Pré-teste

A empresa onde foi aplicado o pré-teste foi selecionada por conveniência, acessibilidade e localização. A indicação e intermediação da empresa foram efetuadas por um contato pessoal ao diretor/presidente da organização em novembro de 2019. A escolha dessa empresa se deu pelo fato de ser uma organização de mais de 20 anos de existência no mercado, desenvolvendo soluções tecnológicas, presente em 10 estados e apresentar um polo de pesquisa nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, além de ter conquistado diversos prêmios nacionais e estaduais.

A aplicação do pré-teste foi de forma presencial, gravada e com anotações, de forma a efetuar as simulações necessárias a serem validadas. A duração da entrevista foi de 79 minutos, confirmando-se adequado o tempo para as necessidades do estudo.

Essa etapa de aplicação do pré-teste foi extremamente importante para auxiliar no processo de treinamento da pesquisadora para as entrevistas e observações a serem efetuadas. Foi possível perceber que algumas perguntas eram respondidas e reforçadas em vários momentos durante a aplicação do roteiro, o que permitiu a verificação da fluidez e a validação do instrumento. A aplicação do pré-teste possibilitou, também, a adequação na condução das perguntas da mesma maneira, permitindo, assim, que todos pudessem ter o mesmo entendimento.

3.1.1.4 Critérios e seleção de casos para etapa I exploratória

Esta etapa teve como objetivo aprofundar sobre a temática de modo empírico. Considerando que a organização para o estudo de caso deveria apresentar destaques com processos tecnológicos e inovação em sua gestão. Este elemento foi uma escolha de pesquisa ao considerar que em ambientes de constantes mudanças, as empresas precisam desenvolver habilidades em relação aos processos independente do porte.

As empresas selecionadas inicialmente com características compatíveis com este estudo podem ser visualizadas no Quadro 5. No processo de seleção também foi respeitado a localização, sendo considerado empresas que apresentassem alguma unidade na região Nordeste que possibilitasse a entrevista de maneira presencial na etapa exploratória.

Quadro 5 – Características das empresas selecionadas para a pesquisa – etapa I

Empresas	Informações – levantamento inicial
Empresa 1	Empresa com atuação há mais de 27 anos no segmento de produção, varejo e distribuição de alimentos derivados do leite, possui 2 unidades fabris, sendo uma na Paraíba e outra em Pernambuco. É uma empresa familiar com abrangência forte na região Nordeste. Média de 1.200 funcionários em todo o grupo.
Empresa 2	Empresa com atuação no setor gráfico há mais de 54 anos, possui unidades fabris no Nordeste e no Sudeste. Apresenta investimentos constantes em tecnologia e maquinários que diferenciam seu produto no mercado. Possui abrangência nacional.
Empresa 3	Empresa do segmento têxtil com mais de 50 anos. Parque fabril reconhecimento mundialmente, com abrangência nacional e internacional de operações. Média de 5.000 funcionários no grupo econômico.
Empresa 4	Empresa com atuação no segmento de revestimento cerâmico há mais de 30 anos. Possui unidades fabris no Nordeste e no Sudeste, com abrangência nacional. É considerada um dos principais fornecedores do setor nacional. Média de 2500 funcionários no grupo econômico. Máquinas modernas nas unidades fabris.
Empresa 5	Empresa pertencente a um grupo econômico com mais de 100 anos, com capital 100% nacional e investimento superior a R\$ 1 bilhão. Possui 1 unidade fabril e 1 usina de beneficiamento na região Nordeste, tendo como atividade principal a produção de vidros. Possui abrangência nacional. Média de 800 funcionários no grupo econômico. Apresentando unidade fabril considerada a mais moderna de vidros planos do mundo.
Empresa 6	Empresa com atuação há mais de 90 anos, líder no setor de calçados, com abrangência nacional e internacional, com fábricas no Brasil e Argentina e 700 lojas em todo o mundo. Média de 10.000 funcionários. Presença de máquinas modernas no parque fabril.
Empresa 7	Empresa com atuação há mais de 60 anos, comercializa e industrializa mais de 20 marcas em produtos alimentícios. Abrangência nacional e internacional. A estrutura conta com 25 centros de distribuição, 6 plantas fabris (com 9 unidades industriais), 2 unidades de compra e beneficiamento (armazéns), 1 unidade de exportação. Média de 5.000 funcionários. Presença de unidades fabris automatizadas.
Empresa 8	Empresa com atuação há mais de 78 anos, 3 unidades fabris, responsável pela produção de 210 itens nos segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza. Abrangência nacional e internacional, com média de 1.000 empregados.

Fonte: dados da pesquisa.

Foram selecionadas oito empresas, as quais se contatou por telefone inicialmente explicando a natureza da pesquisa e efetuando uma consulta prévia, com o objetivo de confirmar o levantamento inicial realizado em ambiente digital. Em seguida, ao serem confirmadas as informações e os contatos preliminares, foram enviados *e-mails* para cada empresa questionando sobre a possibilidade de participar da pesquisa. Os contatos foram realizados no período de outubro e novembro de 2019.

Após o contato, apenas cinco empresas confirmaram a participação para a etapa II. Para uma melhor apresentação de cada empresa, elas receberam aqui as seguintes denominações: empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4 e empresa 5. As empresas 6, 7 e 8 não confirmaram participação no estudo, sendo, assim, descartadas da pesquisa.

3.1.2 Etapa II

A etapa II envolveu um estudo exploratório nas organizações que confirmaram a participação na pesquisa (empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4 e empresa 5). O objetivo desta etapa foi verificar qual organização teria as condições necessárias para a realização de um aprofundamento da temática, considerando a existência de características que estivessem em consonância com a questão de pesquisa e os objetivos propostos. Esta etapa foi composta por entrevistas presenciais envolvendo as cinco organizações que confirmaram participação. Para a aplicação do instrumento, foi desenvolvido um roteiro prévio de entrevista válido por especialista, conforme descrito na etapa I.

Após a validação do roteiro de entrevista e a devida aprovação de execução da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) vinculado ao CAAE nº 24286619.8.0000.5188, iniciou-se o contato com as empresas que confirmaram a participação, seguindo os procedimentos éticos durante o processo de coleta de dados.

O tempo de entrevistas gravadas nesta etapa totalizou 12 horas, 47 minutos e 53 segundos, sendo todas transcritas para a devida análise de dados iniciais, conforme pode ser verificado no Quadro 6. A coleta foi realizada no período de dezembro de 2019 a janeiro de 2020. O fato de se ter efetuado entrevistas com diferentes pessoas em cada empresa participante possibilitou a confrontação dos dados e o aprofundamento teórico sobre a temática. Cada entrevistado respondeu conforme o contexto e informações disponíveis da sua área.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados – etapa II (exploratória)

Empresas	Código do entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Duração da entrevista
Empresa 1	E1	Masculino	38	4 anos	00:47:20
Empresa 2	E2	Masculino	38	3 anos	01:50:07
	E3	Feminino	33	4 anos e 11 meses	01:02:52
Empresa 3	E4	Masculino	51	25 anos	01:42:52
	E5	Feminino	42	13 anos	02:16:09
Empresa 4	E6	Masculino	40	11 meses	00:57:30
	E7	Masculino	42	5 meses	00:35:46
	E8	Masculino	42	6 meses	01:13:04
Empresa 5	E9	Feminino	41	6 anos	01:11:50
	E10	Masculino	35	8 anos	01:10:23
Totais		10 entrevistados			12:47:53

Fonte: dados da pesquisa.

A fim de colaborar com a realização das entrevistas, foram efetuadas análises de documentos de teor público, bem como informativos presentes na empresa durante o desenvolvimento das visitas, a exemplo de revistas e livros instrucionais. Para Merriam (1998), os documentos constituem-se importantes fontes de coleta de dados presentes nas pesquisas qualitativas, e podem compreender elementos físicos, visuais e escritos sobre o fenômeno estudado. Como as entrevistas ocorreram de forma presencial, foi possível verificar a estrutura física das organizações participantes desta etapa.

O Quadro 7 identifica, de maneira resumida, as principais características relacionadas ao perfil das empresas entrevistadas na etapa exploratória, assim como no Apêndice F são detalhadas as características de cada empresa entrevistada.

Quadro 7 – Características das empresas entrevistadas – etapa II (exploratória)

Empresas	Sector	Nº de funcionários	Abrangência	Unidades fabris
Empresa 1	Alimentício	1.200	Regional	3
Empresa 2	Gráfico	550	Regional	2
Empresa 3	Têxtil	5.000	Internacional	22
Empresa 4	Construção	2.700	Nacional	5
Empresa 5	Construção	800	Nacional	2

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as empresas investigadas apresentaram dados que as classificam com perfil de grande porte, ao considerar a variável quantidade de funcionários, além de abrangência dividida em regional, com localização principal no Nordeste, Brasil e exterior.

Ao realizar as entrevistas, verificou-se que as empresas apresentavam alguns elementos estruturais na gestão que poderiam comprometer o processo de análise da pesquisa e uma possível comparação entre as organizações estudadas. Percebeu-se que a empresa 1 estava em

um estágio de reestruturação, por fazer parte de uma composição societária familiar, não apresentando todas as etapas de desenvolvimento de produto dentro das suas empresas, sendo grande parte terceirizada e impossibilitando o acesso a todas as informações desejadas. A empresa 2 se encontrava em um processo de revisão de gestão e implantação de novas ferramentas de controle, além de revisão de rotinas e processos, o que poderia comprometer a pesquisa pelo fato de os entrevistados ainda não conseguirem identificar alguns aspectos na pesquisa em sua estrutura. A empresa 4, apesar de apresentar muito tempo de mercado, tem sua composição societária majoritária formada por membros de uma mesma família e estava passando por processo profissionalização de gestão, o que dificultou inclusive a seleção de entrevistados com tempo de empresa para a aplicação da pesquisa. A empresa 5, embora apresentasse vários itens associados à pesquisa, demonstrou uma gestão centralizada em uma *holding*, o que inviabilizou a aplicação da entrevista de maneira aprofundada.

A empresa 3 apresentou elementos que indicavam um ambiente complexo, com estruturas consolidadas de gestão e ao mesmo instante com muito dinamismo em seus processos. Desta forma, optou-se por escolher um único caso para o aprofundamento das informações e, conseqüentemente, atingir o objetivo da pesquisa de compreender como a ambidestria contribui para a geração dos microfundamentos da capacidade dinâmica em uma organização, considerando a complexidade do estudo e a necessidade de se compreender o contexto para uma devida análise.

3.1.2.1 Definição de estudo de caso

Para a seleção do caso único, buscou-se escolher uma empresa que durante a etapa exploratória apresentasse: um ambiente dinâmico e complexo no qual estava inserida; a necessidade de incorporar combinações de capacidades para se manter competitiva no mercado; uma estrutura estratégica baseada em inovação e excelência de gestão; e valorização das marcas e do relacionamento com clientes. Estes elementos, uma vez identificados, proporcionariam aspectos a serem investigados durante o estudo.

Mediante essa condição, a escolha pela empresa 3 se deu em função das características mencionadas, assim como sua abrangência internacional e seu porte, considerando, assim, a sua relevância para o setor têxtil, mercado nacional e internacional. Vale ressaltar que a escolha considerou a existência de características existentes que estivessem em consonância com a questão de pesquisa e os objetivos propostos.

A etapa exploratória foi de extrema importância, por ter permitido a identificação de um cenário necessário para o desenvolvendo da pesquisa, além de facilitar o conhecimento prévio de elementos necessários à verificação, como dados secundários que permitissem a confiabilidades das informações apresentadas.

3.1.2 Etapa III

Após a definição da empresa escolhida para o estudo de caso único, foi efetuada uma revisão no instrumento, com o objetivo de aprimorar e permitir uma melhor coleta de informações. Desta maneira, um novo instrumento foi elaborando, passando por um processo de validação de novos especialistas.

Desta forma, a etapa III é composta pela estruturação de instrumento de coleta de informações para o estudo de caso, validação do instrumento e procedimento para coleta de informações.

3.1.2.1 Estruturação do instrumento de coleta de informações – etapa III

As questões do instrumento de coleta foram revisadas para utilização no estudo de caso. As principais alterações se concentraram no perfil da empresa e reformulação das perguntas com sentido aproximado e que geravam duplicidade de resposta.

O grupo A de perguntas que constam no roteiro de entrevista apresentado no Quadro 8 a seguir se refere ao perfil dos respondentes. Esse grupo não sofreu alteração, estando composto por perguntas que têm como objetivo identificar características dos entrevistados, além de perceber o nível de experiência externa à organização estudada, assim como o nível de experiência interna dos entrevistados. As perguntas efetuadas nesse grupo se referem a idade, gênero, formação profissional, cargo e tempo de experiência.

No grupo B estão incluídas perguntas relacionadas à estrutura da organização, níveis de decisão, sistema de gestão, mudanças organizacionais, elementos de diferenciação frente a concorrência e os desafios enfrentados.

Nos grupos C, D e E estão perguntas relacionadas aos principais objetivos da pesquisa. O grupo C exibiu perguntas relacionadas à identificação de processos e capacidades dinâmicas com o objetivo de analisar os microfundamentos previstos nas várias atividades da organização. As perguntas formuladas consideraram os conceitos previstos para identificação das capacidades de detecção e a apreensão e reconfiguração em seus processos, sistemas e

estruturas organizacionais e gerenciais. O grupo D teve o objetivo de identificar as capacidades de exploração e exploração. O grupo E objetivou compreender a utilização de capacidade dinâmica e ambidestria de forma integrada, considerando os processos de reconfiguração e recombinação de estruturas, contexto e recursos, com o objetivo de renovação organizacional.

Quadro 8 – Estrutura de roteiro de entrevista – etapa III

Grupo	Objetivo	Conteúdo das perguntas	Fontes
A – Perfil do respondente			
Informações do entrevistado	Identificar o perfil dos respondentes	Gênero, idade, cargo, nível de instrução	Elaboração própria
B – Perfil da empresa			
Informações estruturais	Identificar características da organização	Identificar estruturas, concorrência e mercado	Elaboração própria
C – Parte I			
Identificação de capacidade dinâmica	Analisar como os microfundamentos são identificados nas várias atividades da organização	Identificar capacidade de detecção; apreensão e reconfiguração.	Teece, Pisano e Shuen (1997), Zollo e Winter (2002), Helfat e Peteraf (2009), Teece (2007), O'Reilly e Tushman (2008), Augier e Teece (2009), Al-Aali e Teece (2014), Meirelles e Camargo (2014), Teece (2014b), Froehlich e Bitencourt (2015), Jurksiene e Pundziene (2016), Teece (2016), Teece e Peteraf (2016), Cirjevskis (2017), Laaksonen e Peltoniemi (2018), Ince e Hahn (2020).
D – Parte II			
Identificação de ambidestria	Compreender e identificar características da exploração e da exploração	Melhoria dos produtos/serviços, processos e mercado; frequência de adaptação; acompanhamento de custos; identificação de oportunidades no processo de criação, renovação e conhecimento.	March (1991), Jansen (2005), O'Reilly e Tushman (2011), O'Reilly e Tushman (2008, 2013), Martins <i>et al.</i> (2014), Silveira-Martins e Rossetto (2015).
E – Parte III			
Identificação de relações entre capacidade dinâmica e ambidestria	Investigar como os microfundamentos e ambidestria atuam no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e renovação organizacional.	Gerenciamento de recursos; identificar o(s) processo(s) de reconfiguração e recombinação de estruturas.	O'Reilly e Tushman (2008, 2011), Al-Aali e Teece (2014), Amniattalab e Ansari (2016), Teece (2016).

Fonte: elaboração própria.

Logo após a sua elaboração, o instrumento de pesquisa passou novamente por validação de especialistas.

3.1.2.2 Validação do instrumento de coleta de informações – etapa III

Inicialmente, o roteiro de entrevista foi submetido para validação por dois novos especialistas acadêmicos da área temática deste estudo, com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento a ser aplicado na etapa III.

O primeiro avaliador possui experiência na área de estratégia empresarial, atuando com temas relacionados à VBR, inovação e relacionamento intraorganizacional. Esse avaliador efetuou sugestões após uma conferência virtual, ajustando termos e eliminando perguntas secundárias elaboradas.

O segundo avaliador coordena um grupo de pesquisa relacionado à estratégia, dinâmica e comportamento em organizações registrado no CNPq, atua como líder de divisão do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e dos Seminários em Administração (SemeAd) da Universidade de São Paulo (USP), atua principalmente em temas relacionados à estratégia e análise organizacional, aprendizagem organizacional, capacidade dinâmica, competências organizacionais e ensino e pesquisa em Administração. Esse avaliador validou o instrumento de pesquisa apresentado.

Após a validação, o instrumento foi finalizado para aplicação.

3.1.2.3 Procedimento para coleta de informações – etapa III

O detalhamento dos elementos metodológicos considerados no processo de coleta de informações é importante para que seja possível o entendimento de como as informações são reveladas e verificadas. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa não é composta a partir de uma teoria ou uma abordagem unificada, mas de vários métodos, podendo compreender o uso das observações, entrevistas, questionários e análises de documentos. A combinação dos métodos e, conseqüentemente, a geração dos dados é recomendada como forma de compreender o fenômeno analisado e, assim, tentar captar a realidade (MERRIAM, 1998).

Após realizada a seleção da organização que serviria de objeto de estudo para o desenvolvimento da pesquisa, a quantidade de entrevistados foi ampliada, tendo em vista o intuito de responder ao problema de pesquisa apresentado, bem como atingir os objetivos

estabelecidos. Entretanto, é importante destacar que não foi autorizada a divulgação do nome da organização, sendo aqui denominada como organização Beta.

O Quadro 9 apresenta o perfil dos entrevistados relacionado ao estudo de caso, tendo sido realizada duas entrevistas de maneira presencial e sete entrevistas por videoconferência. As entrevistas presenciais ocorrem em dezembro de 2019, somaram um total de 3h59min de gravação, enquanto as entrevistas realizadas em agosto de 2020 ocorreram por videoconferência, somando 10h2min11s. O total de entrevistas gravadas somaram 14h1min12s.

Quadro 9 – Perfil dos entrevistados – estudo de caso

Etapa	Código do entrevistado	Tempo de empresa	Período da entrevista	Duração da entrevista
Etapa II	E4	25 anos	Dez/19	01:42:52
	E5	13 anos	Dez/19	02:16:09
	Total			03:59:01
Etapa III	E11	26 anos	Ago/20	01:24:40
	E12	21 anos	Ago/20	01:22:45
	E13	36 anos	Ago/20	01:59:14
	E14	20 anos	Ago/20	00:58:18
	E15	10 meses	Ago/20	00:28:53
				00:33:04
	E16	6 meses	Ago/20	01:00:46
				00:32:36
	E17	13 anos	Ago/20	01:41:55
	Total			10:02:11
Total – Etapa II e III				14:01:12

Fonte: dados da pesquisa.

Os contatos com os entrevistados foram realizados por meio de *e-mail* institucional e rede social corporativa (LinkedIn), com indicações a cada entrevista realizada. Esse fato permitiu a realização de entrevistas em diferentes unidades fabris, com diversas localizações, como Paraíba, Minas Gérias, Santa Catarina e São Paulo.

Os cargos dos entrevistados se concentraram em nível tático, tendo como funções: Gerente de Produção, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Desenvolvimento de Produtos e Processos, Gerente Administrativo, Gerente de Manutenção, Diretor de Ciências de Dados, Diretor de Processos, Gerente de Planejamento e Controle de Produção. As funções não foram incluídas no Quadro 9, vinculando-se aos respectivos códigos dos entrevistados para preservar o anonimato dos participantes, diante da possibilidade de se cruzar tempo de empresa e cargo.

A fim de colaborar com a realização das entrevistas, foram efetuadas análises de documentos de teor público, como sítio, redes sociais, Relatórios de Administração. Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis, bem como informativos presentes na organização

no ato das visitas presenciais, como revistas e livros institucionais, assim como a biografia do fundador, foram considerados informações secundárias. Estes documentos auxiliaram no levantamento histórico da organização. Para Merriam (1998), os documentos constituem-se importantes fontes de coleta de dados presentes nas pesquisas qualitativas, e podem compreender elementos físicos, visuais e escritos sobre o fenômeno estudado.

Entre as fontes de informações secundárias coletadas, destacam-se os registros públicos relacionados às operações administrativas, assim como Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis auditadas do período de 2001 a 2018, somando um total de 56 documentos analisados. A lista completa do material utilizado se encontra no Apêndice E.

3.1.3 Etapa IV

Esta etapa foi composta pela análise das informações coletadas, assim como as reflexões finais do trabalho. Para o detalhamento dos caminhos percorridos, segue a apresentação, nos itens seguintes, da técnica de análise utilizada, e o detalhamento do processo de análise.

3.1.3.1 Técnica de análise

É importante, no processo de análise das informações, manter o rigor metodológico para que o processo de interpretação dos elementos possa ser efetuado de forma adequada. Os dados devem ser apresentados não apenas com descrições, mas tentando apresentar explicações sobre os achados, proporcionando significados ao que se encontrou, oferecendo, assim, esclarecimentos e possíveis conclusões e inferências (PATTON, 2002).

A pesquisa qualitativa tem como característica a busca do significado dos eventos da vida real, sendo, dessa forma, a busca por conceitos. O processo de análise envolve o desmembramento de dados em unidades menores para revelar os elementos e a estrutura que os caracterizam (DEY, 1993). Desta forma, a descrição poderá estabelecer a base para o processo de análise, mas é preciso interpretar, entender e explicar. Para Gray (2012), ao serem desmembrados os dados, as novas partes constituídas poderão fazer conexões com conceitos, proporcionando, assim, uma base para novas descrições e, conseqüentemente, interpretações.

Para que o processo de desmembramento das informações pudesse ocorrer de forma sistematizada e a abordagem de análise de conteúdo ser efetuada com rigor, optou-se por utilizar as recomendações de Bardin (2016), composta por três etapas, para iniciar o processo de análise: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados, inferências

e interpretações. Para Yin (2016), a busca de conceitos envolve ideias abstratas de dados de um estudo empírico, e essa coleção de conceitos, mesmo que pequenos, pode ser reunida de maneira lógica resultando em uma possível teoria sobre os eventos estudados.

Com o objetivo de efetuar análises em profundidade, foi utilizada a análise de conteúdo como técnica. Esse tipo de análise é mencionado por Bardin (2016) como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem. Corroborando este entendimento, Gray (2012) relata que a análise de conteúdo é uma abordagem mais comum ao se efetuar pesquisa qualitativa, e que tem em sua essência fazer inferência sobre os dados (geralmente texto), identificando, de forma sistemática e objetiva, características especiais (classes ou categorias).

A análise de conteúdo efetuada neste estudo foi realizada com apoio de *software* NVivo Pro 12 Plus. A escolha do *software* como ferramenta para auxiliar na análise dos dados da pesquisa ocorreu em função de ele constituir um meio válido de análise de dados qualitativos e auxiliar no tratamento do volume de informações acessadas. Cabe destacar que a utilização dessa ferramenta exige um grande envolvimento do pesquisador, para potencializar os resultados da pesquisa, como o aumento do alcance e da profundidade das análises (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

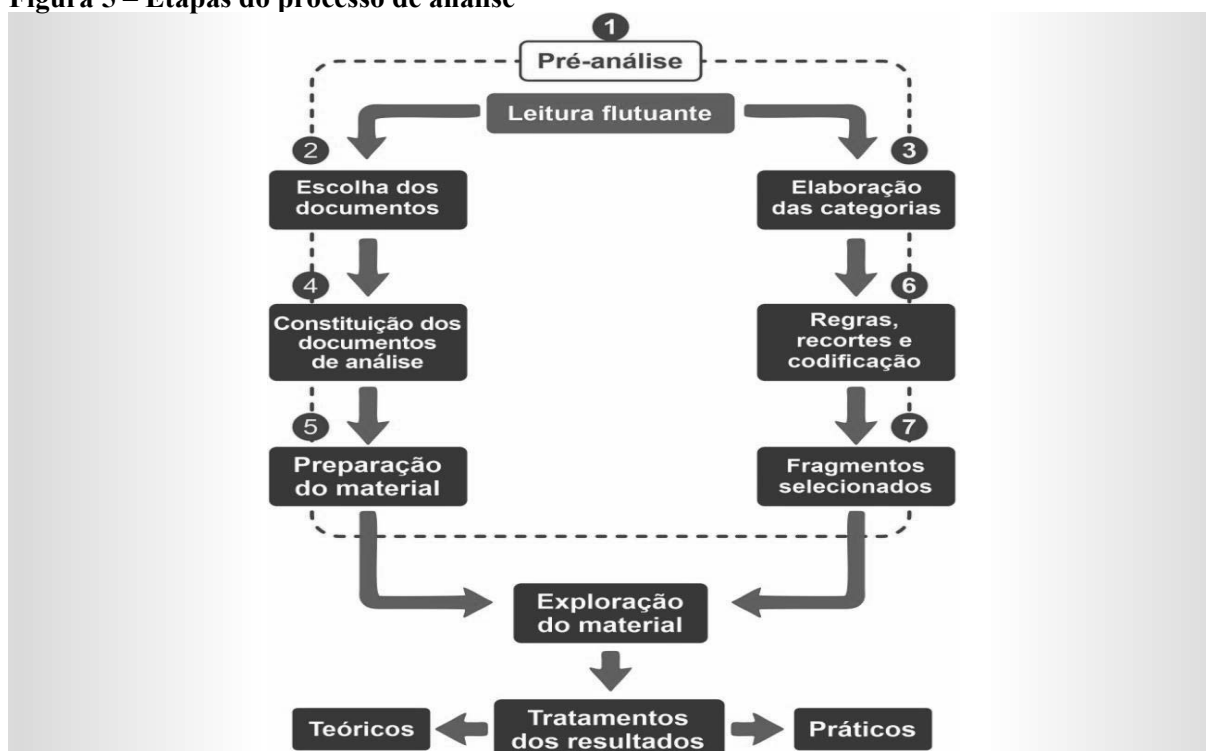
3.1.3.2 Detalhamento do processo de análise

Para uma compreensão do processo de análise das informações, considerou-se oportuno o detalhamento dos caminhos percorridos. Sendo assim, este item tem como objetivo o detalhamento das fases da análise de conteúdo, apresentando sua cronologia e as etapas seguidas. Todas as fases tiveram como embasamento as recomendações de Bardin (2016), conforme pode ser observado na Figura 5.

A **pré-análise** foi a fase de organização, foi a etapa de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de forma a proporcionar o desenvolvimento das outras fases. Essa etapa foi composta por quatro passos: (a) leitura flutuante; (b) escolha dos documentos a serem analisados; e (c) elaboração de indicadores/categorias. Estas fases ocorreram de forma simultânea e integrada.

Inicialmente se efetuou a leitura flutuante de todas as entrevistas transcritas, assim como de todos os documentos coletados sobre as organizações participantes do estudo. Nessa primeira leitura, foram efetuadas anotações e observações de maior destaque no material coletado. Passada essa etapa, iniciaram-se as codificações e recortes com maior expressividade.

Figura 5 – Etapas do processo de análise



Fonte: elaboração própria.

Durante o processo de pré-análise, foram verificados os documentos e informações públicas coletadas relacionadas aos casos estudados, como sítios, revistas institucionais, relatórios corporativos sobre as estratégias e estrutura organizacional (relatórios para investidores) e reportagens que auxiliassem na contextualização complementar às entrevistas realizadas, além de auxiliar em possíveis evidências.

Durante o processo de análise, foram efetuadas as codificações e as devidas classificações conforme categorias. Corroborando esse entendimento, Bardin (2016) menciona que a categorização tem como atributo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.

Com base no referencial teórico e nos objetivos propostos, foram definidas as categorias e subcategorias relacionadas ao processo de identificar elementos importantes ao se utilizar de abordagem ambidestra e capacidade dinâmica como subsídio na geração de renovação organizacional.

A **exploração do material** consiste no desenvolvimento do sistema de codificação, decodificação ou enumeração, em função das regras previamente formuladas. Essa etapa é considerada importante, pois permite as interpretações e interferências a partir do material coletado, conforme pode ser verificado no Quadro 10.

Quadro 10 – Categorias e subcategorias das codificações

Objetivo específico I – identificar como os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica são identificados nas várias atividades da organização		
Categorias	Subcategorias	Microfundamentos
Capacidade dinâmica	Capacidade de detecção (<i>sensing</i>)	- Processos para direcionar P&D interno e selecionar novas tecnologias. - Processos para explorar fornecedores e inovações. - Processos para explorar desenvolvimento em ciências e tecnologia exógena. - Processos para identificar segmentos do mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e geração de inovação para os clientes.
	Capacidade de apreensão (<i>seizing</i>)	- Soluções para clientes e modelo de negócio. - Seleção das fronteiras organizacionais. - Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisão. - Rotinas para construir lealdade e comprometimento.
	Capacidade de reconfiguração (<i>transforming/reconfiguring</i>)	- Descentralização e decomposição. - Gerenciamento e coespecialização. - Gerenciamento de conhecimento e governança corporativa.
Objetivo específico II – identificar características de exploração e exploração (ambidestria)		
Categorias	Subcategorias	Elementos ambidestros
Ambidestria	Exploração	- Mudanças (descoberta de novas alternativas), decisões relacionadas a riscos, flexibilidade, experimentação e criação de novos produtos, estruturas flexíveis, busca/procura/experimentação, foco na eficácia, mais riscos e incertezas, custos maiores, autonomia, visão de longo prazo.
Ambidestria	Exploração	- Refinamento de competências existentes, rotinas, estruturas mecanicistas, visão de curto prazo, foco e eficiência/ganhos de escala, menores riscos/redução de erro/segurança, conservadorismo, rigidez e regras, redução de custos/subutilização de recursos, burocracia/formalização.
Objetivo específico III – investigar como os microfundamentos e a ambidestria atuam no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e renovação organizacional		
Categorias	Subcategorias	Capacidade dinâmica x ambidestria
Capacidade dinâmica x ambidestria	Contexto; Estrutura; Recursos.	- Elementos comuns entre as capacidades; contextos; estrutura; recursos.

Fonte: elaboração própria.

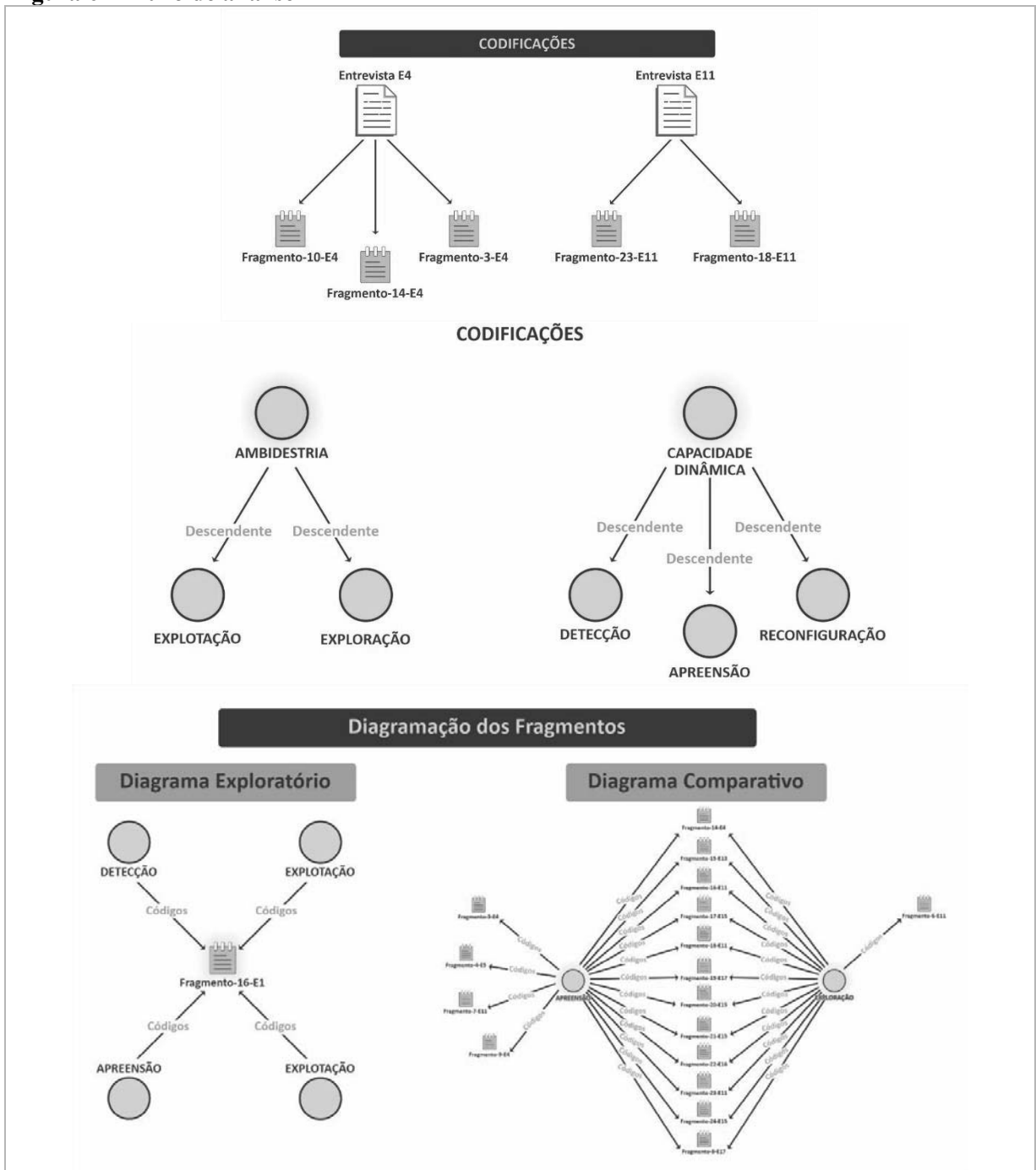
É possível observar que as codificações definidas em categorias e subcategorias admitem a exploração e identificação dos elementos relacionados à abordagem de ambidestria e à capacidade dinâmica, assim como possibilita reflexões sobre os elementos presentes nas estruturas, contextos e recursos.

A terceira etapa foi composta pelo **tratamento dos resultados**, em que os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos pautados nos pressupostos teóricos deste estudo. Nesta fase, os dados são condensados e são destacadas as informações a serem interpretadas. Esse processo é importante para permitir que ocorram as análises reflexiva e crítica (BARDIN, 2016). Todo material coletado recebe significado por meio do destaque e condensação das informações processadas, recebendo a nomenclatura “**fragmento**”, termo

utilizado durante a análise e apresentação dos resultados, por perceber que várias codificações apresentavam classificações muito próximas em um mesmo contexto da entrevista.

Esse processo foi importante, uma vez que ajudou a relacionar os dados (fragmentos) ao conjunto de categorias e subcategorias. Esse aspecto é mencionado por Merriam (1998), que recomenda aos pesquisadores observar se as categorias estabelecidas podem apresentar sentido de forma conjunta, e esse fato pode ser evidenciado mediante gráficos e tabelas.

Figura 6 – Fluxo de análise



Fonte: elaboração própria.

Para uma melhor visualização das classificações recebidas por cada fragmento, utilizou-se da análise exploratória do NVivo, pelas funções diagrama exploratório e diagrama comparativo. O diagrama exploratório tem como função básica apresentar as conexões dos itens do projeto a um determinado item selecionado de forma individualizada, além de proporcionar explorar novas conexões existentes. O diagrama comparativo permite comparações entre arquivos, nós ou casos para verificar as possíveis conexões existentes após a categorização.

Conforme pode ser visualizado na Figura 6 acima, inicialmente foram efetuadas as codificações por entrevistas realizadas. Em seguida, efetuaram-se as marcações dos fragmentos por entrevistados, com a categorização dos fragmentos, que possibilitou a exploração da diagramação de maneira individualizada ou comparativa. Essa sequência permitiu a identificação de categorias comuns em cada fragmento, assim como comparações entre categorias. Esse fato facilitou a identificação de fragmentos com indicações de sobreposição de capacidades, o que permitiu o aprofundamento das análises de forma individualizada.

É importante mencionar que o *software* NVivo foi utilizado como uma ferramenta de auxílio no processo de análise, permitindo que o material coletado fosse organizado para facilitar a sistematização das ideias. Para isso, criaram-se nós a partir das categorias de análise e importaram-se as transcrições das entrevistas e dos documentos secundários obtidos.

É importante destacar que a utilização do programa tem como princípio a busca e codificação, permitindo, assim, ao pesquisador especificar relacionamento entre códigos e escrever anotações e associações. Mas o principal benefício neste processo foi consentir uma representação e visualização dos dados e das etapas da pesquisa, permitindo uma consolidação entre os dados empíricos e as discussões teóricas. Desta forma, reforça-se o entendimento de Dwyer (2001), de que a informatização aumenta a capacidade de cruzar informações, construindo e reformulando conceitos à luz do progresso na análise, permitindo e facilitando a teorização de maneira indutiva.

Mesmo com todo o esforço de pesquisa aqui empreendido, com foco em apresentar fidedignidade em relação à apresentação da organização Beta e os elementos teóricos que nortearam esta tese, a realização da pesquisa científica pressupõe escolhas, dificuldades e desafios dos quais derivam limites. Portanto, finalizando esta seção de apresentação dos procedimentos metodológicos, a seguir são apresentadas as limitações da pesquisa e os procedimentos éticos.

3.1.4 Limitações da pesquisa

Apesar de todo o esforço na condução de uma pesquisa, é importante reconhecer as limitações enfrentadas durante a execução. Uma das limitações estão relacionadas à pouca disponibilidade de outros respondentes para participar da entrevista. Foram enviados convites para diretores e gerentes que poderiam contribuir com informações e elementos relacionados à pesquisa, mas não foi obtido sucesso. Porém, o fato de a organização objeto do estudo ser de capital aberto possibilitou acesso aos dados secundários, disponíveis em ambiente público, importantes ao entendimento de eventos mencionados durante a condução da pesquisa.

Reconhece-se que o contexto ideal para a realização da pesquisa seria um estudo de natureza longitudinal, analisando o fenômeno ao longo do tempo. Para tentar diminuir esse fato, foi realizado um levantamento histórico, por meio de análise documental e entrevistas em profundidade com o objetivo de contextualizar o fenômeno estudado.

Outra limitação importante a ser mencionada foi a impossibilidade de efetuar observações em função de a pesquisa ter sido, em grande parte, operacionalizada em um período de isolamento social em decorrência da pandemia do Covid-19. Este fato inviabilizou o acesso presencial para coleta das informações, assim como contato com outros entrevistados em potencial, pelo fato de algumas unidades fabris e administrativas terem suspenso durante meses suas atividades, além de suspensão de contrato de trabalho de alguns funcionários em cargos operacionais e gerenciais, o que inviabilizou o contato de maneira institucional.

Acredita-se que esse evento comprometeu, em parte, a coleta de informações, não sendo possível compreender outros elementos que não foram evidenciados nesta pesquisa, a exemplo da realização da observação *in loco* por meio de visitas técnicas. As entrevistas realizadas em 2019 foram efetuadas de maneira presencial e as entrevistas realizadas em 2020 ocorreram por meio de videoconferência gravada. Acredita-se que essa limitação é algo a ser considerado no meio acadêmico, por se tratar de evento atípico.

3.1.5 Procedimentos éticos

Como este estudo compreende a participação de seres humanos, foi necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde da (CSS) da UFPB, conforme orientação das diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos prevista na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.

A pesquisa foi submetida de maneira eletrônica, por meio do sítio Plataforma Brasil. Junto, houve o envio dos seguintes documentos para análise da comissão: folha de rosto, projeto de pesquisa, minuta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previsão orçamentária, cronograma, instrumento de coleta, carta de anuência e declaração de vínculo institucional.

Durante o processo de coleta dos dados, o TCLE (Apêndice D) foi disponibilizado antecipadamente via *e-mail* às empresas participantes tanto da etapa II quanto na etapa III, assim como foi disponibilizado de forma impressa e digital (*e-mail*) aos participantes das entrevistas, de maneira individualizada.

No capítulo seguinte, apresentam-se a análise e os resultados da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se pela apresentação da organização Beta na seção 4.1, em que é destacado o histórico da organização durante os últimos anos, assim como os principais fatos que proporcionaram transformações e adaptações na estrutura dela.

Na seção 4.2, são apresentados os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica, conforme dimensões formuladas por Teece (2007): (a) capacidade de identificar o contexto do ambiental (*sensing*); (b) capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*); e (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*transforming/reconfiguring*).

Seguindo, na seção 4.3, são abordadas as características da exploração e exploração como requisitos para a geração de ambidestria em conformidade com os estudos desenvolvidos por O'Reilly e Tushman (2008). Por fim, na seção 4.4 são descritos como os microfundamentos e as características percebidas de ambidestria atuam no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e renovação organizacional.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DO CASO: A ORGANIZAÇÃO BETA

A organização Beta é uma companhia de capital aberto quem tem como objetivo social a produção e a comercialização de fios e tecidos em geral, importação e exportação, podendo participar do capital de outras organizações e adquirir títulos negociáveis no mercado de capitais. A referida organização apresenta uma estrutura de organização societária que concentra atividades industriais na área de artigos de cama, mesa e banho, com unidades fabris atualmente localizadas no Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil e na Argentina. O conjunto de organizações forma um dos maiores complexos operacionais de produtos têxteis de cama, mesa e banho do mundo.

A organização Beta atua no setor têxtil há mais de 50 anos, utilizando uma das mais avançadas tecnologias e sendo responsável por aproximadamente 20% do consumo nacional de algodão. Atualmente, é uma organização fruto da combinação de companhias têxteis que produzem fios, tecidos, produtos têxteis de cama, mesa e banho, uniformes profissionais, brins e jeans, com custos altamente competitivos, atendendo a diversos clientes nos mercados nacional e internacional.

Para um melhor entendimento de todas as operações realizadas pela organização Beta, é importante um detalhamento histórico dos últimos 20 anos sobre a sua trajetória, que aponta

suas principais modificações estruturais e organizacionais que possibilitaram ser um diferencial no mercado no qual atua.

Em 2001 a companhia ampliou suas exportações em 20% e assinou um acordo de aliança estratégica com uma das maiores, mais tradicionais e sólidas empresas têxteis da América do Norte, visando a um crescimento ainda maior na exportação. É importante mencionar que no ano de 2001 o produto interno bruto (PIB) industrial referente ao setor têxtil foi negativo, decrescente em média 5,7% no período, enquanto para a organização Beta o crescimento foi de 12%. Nesse mesmo período, foram efetuados vários investimentos em unidades industriais do Sul, Sudeste e Nordeste.

Contando com um parque industrial moderno, a organização Beta, em 2002, apresentou um crescimento de 24% das vendas, tendo alcançado 71% em exportações, devido à estratégia voltada para a exportação de bens de consumo. Pode-se destacar os produtos para o lar como os grandes responsáveis pelo crescimento das vendas da organização. Esse crescimento foi resultado dos investimentos realizados na modernização de unidades fabris.

Em 2003, as exportações tiveram destaque e continuidade no desempenho da organização. Pode-se verificar que a organização manteve crescimento médio de suas vendas líquidas, sendo a exportação impulsionada pela conquista de espaço no mercado norte-americano. Na época, o crescimento no volume de toalhas de banho exportadas para o mercado norte-americano apresentou um grande desafio para a Beta. Nessa fase, a organização deu início à produção de toalhas na Argentina, o que aumentou a sua competitividade para esse segmento.

É importante destacar que o comércio têxtil mundial apresentava restrição a barreiras não tarifárias desde a década de 1970. O Acordo Multifibras tinha como previsão terminar em 10 anos após a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), e, a partir de 2005, as cotas não mais existiriam, favorecendo o comércio internacional têxtil. Desta forma, a organização se preparava para acelerar seus investimentos para a expansão de sua capacidade de produção de forma a estar organizada para as oportunidades de mercado previstas nos próximos anos.

Com as cotas tarifárias não mais existindo, o comércio internacional têxtil seria favorecido e um período de adaptação foi estabelecido. A competitividade no setor nessa fase aumentou, sendo o mercado brasileiro competitivo por apresentar matéria-prima e qualidade, mão de obra qualificada, boa infraestrutura de energia elétrica, tecnologia têxtil dominante, além da produção de escala para atender ao mercado interno com condições favoráveis para garantir o crescimento e competitividade industrial têxtil brasileira baseada nas fibras naturais, principalmente o algodão.

Em 2004, deu-se continuidade aos investimentos já realizados em anos anteriores nas unidades do Brasil e da Argentina, e a compra de participação majoritária no capital de outra companhia de tecidos somaram 220 milhões de reais no decorrer do ano. Esses investimentos elevaram a capacidade de produção da companhia, possibilitando uma maior competitividade da organização, pela redução dos custos unitários em função da diluição dos custos fixos.

No ano de 2004, a produção alcançou um crescimento de 22,8% na produção em relação a 2003. A organização demonstrou agilidade na implantação de unidade de costura de toalhas nos Estados Unidos da América (EUA) e na nova unidade na Argentina, tendo alcançado a marca de 62 milhões de toalhas exportadas, um recorde para o período.

O exercício de 2005 foi um marco na história da companhia, ao abrir novas oportunidades de negócios e concluir a negociação (fusão) para a constituição da maior organização do segmento de produtos para cama e banho do mundo. A abertura do mercado têxtil e de confecção dos países desenvolvidos (término do Acordo Multifibras) que ocorreu em 2005 representou um desafio para a companhia. É importante destacar que, nesse período, a companhia conseguiu absorver as quedas de preços ocorridas nos mercados internacionais, demonstrando competitividade, além de ter sido capaz de aumentar suas exportações.

A combinação da experiência da organização Beta na fabricação de produtos de alta qualidade, a preços competitivos, com logística, atendimento ao consumidor e *design* inovador da organização SX (organização participante da fusão), proporcionaram ótimas soluções para atender ao mercado relacionado a cama e banho. A expectativa era a criação de uma sinergia significativa para a combinação da produção das atividades da organização Beta e SX. A organização SX apresentava fortes marcas atreladas ao seu arsenal de estratégias competitivas, sendo considerada a mais competitiva companhia de artigos têxteis de cama e banho do mundo.

A nova organização ocupou uma posição importante, com suas marcas e seus produtos nas prateleiras dos mais exigentes e maiores varejistas do mundo, estando preparada para conquistar espaço no mercado consumidor. Nesse cenário, em 2006, a organização Beta enfrentou o desafio de integrar as organizações e consolidar a fusão do maior grupo fabricante de artigos para cama e banho do mundo.

Nesse momento de integração, foi efetuada consolidação e transferência de nove unidades industriais dos EUA para outras unidades industriais no Brasil, Argentina e México. Não foi aberta qualquer planta nessa etapa, foi aproveitada a infraestrutura já existente nas unidades operacionais. O objetivo inicial foi diminuir custos variáveis de produção, como também eliminar custos fixos de forma significativa. Foram realocados mais de 1.100 modernos teares eletrônicos e jato de ar que apoiaram o segmento de fiação, acabamento e confecções da

organização. Todo esse processo tinha como expectativa a apresentação de uma nova configuração industrial apta a produzir produtos de cama e banho em condições mais competitivas.

Além das atividades relacionadas às unidades industriais, foram necessárias adaptações na combinação das atividades administrativas das duas organizações. É preciso destacar a instalação de um Centro de Serviços Compartilhados em uma das unidades no Nordeste do Brasil, com contratação de pessoas que efetuaram a consolidação das duas organizações.

Os resultados de 2007 refletem as despesas do período de adequação da estrutura de custos no processo de fusão das duas organizações. A companhia Beta reduziu significativamente os custos industriais de conversão pela consolidação de sua plataforma de produção, além de eliminar despesas gerais e administrativas. Mesmo tendo efetuado o plano estratégico definido pela companhia, é importante mencionar que no ano de 2007 a organização Beta enfrentou queda nas vendas no mercado norte-americano, onde o consumo de produtos de cama e banho para o lar foi afetado pela incerteza econômica. O impacto da queda das vendas no mercado dos EUA foi parcialmente compensado pelo crescimento da economia brasileira, que representava, na época, o segundo maior mercado para a organização.

A organização Beta encerrou 2008 com queda nas vendas líquidas consolidadas em 16,3%. O principal aspecto relacionado a esse fato se refere à queda no maior mercado com participação, que é o norte-americano, e a valorização do real frente ao dólar. A companhia obteve crescimento de 27,7% de Lucro Bruto, em função dos esforços de redução de custos e da capacidade demonstrada no gerenciamento da compra de insumos, que tiveram seus preços elevados em função do aumento dos preços das *commodities*, em boa parte do ano de 2008.

No ano calendário de 2009, a organização deu continuidade ao forte crescimento de vendas no mercado nacional. Durante o ano, a organização efetuou a aquisição de uma nova marca de varejo, finalizando o ano com a abertura de novas franquias, além de projeções no seu plano estratégico de abertura de novas unidades franqueadas, como projetos de lançamento de novas coleções para toda a sua rede.

No contexto que a companhia operou em 2010, pode-se destacar os desafios acarretados pelo aumento nos preços das *commodities*, principalmente no preço do algodão. As vendas no mercado brasileiro obtiveram destaque em relação ao mercado exterior, onde ocorreu redução nas vendas. O lucro bruto evoluiu positivamente, mesmo com o impacto do aumento dos custos dos produtos, primordialmente o preço do algodão. A rede de varejo seguiu com a estratégia de expansão, dando início ao lançamento de linhas de produtos direcionadas a alcançar consumidores de maior poder aquisitivo.

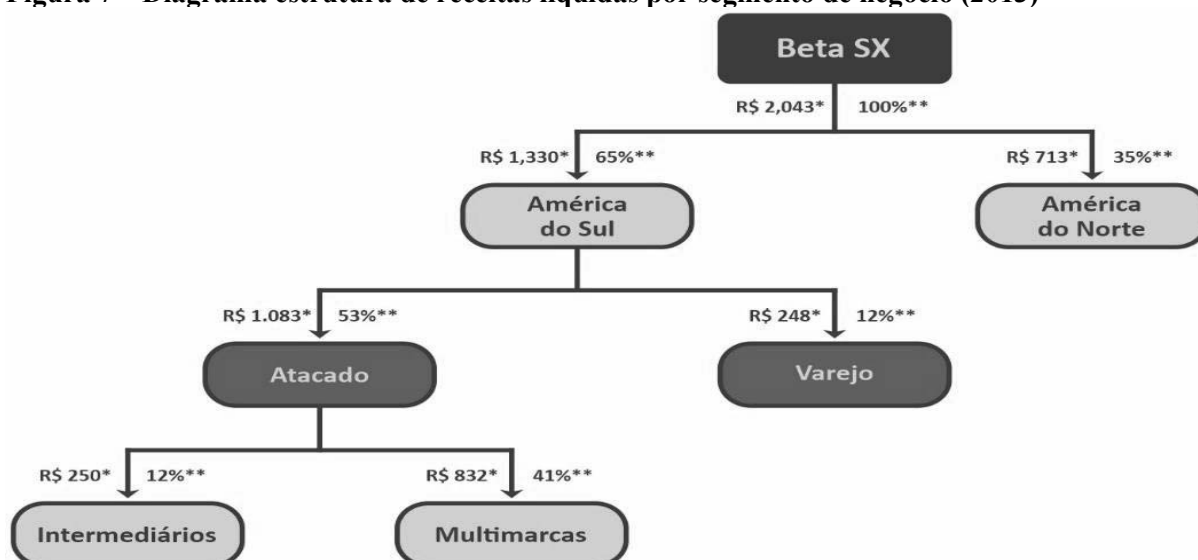
Em 2011, com a queda no consumo norte-americano e no mercado doméstico do Brasil, a redução da produção como instrumento de gerenciamento dos estoques de produtos acabados agravou os custos da ociosidade industrial e impactou fortemente as margens das operações nacionais. Esse cenário levou a organização Beta a implementar as seguintes estratégias: (a) reestruturação das operações no mercado norte-americano com a venda de ativos; (b) reestruturação do parque fabril brasileiro; e (c) investimento contínuo no fortalecimento das marcas no mercado doméstico. O resultado negativo nas demonstrações ocorreu em função de registro de operações descontinuadas, mas que na verdade foi um investimento para um novo período de crescimento, baseado na valorização das marcas e na melhor utilização dos ativos. Pode-se destacar, ainda, o crescimento nas operações de varejo, que encerram o ano com 204 lojas e um crescimento de 50% em relação a 2010.

No ano de 2012, a economia brasileira teve uma desaceleração, mesmo assim, a companhia deu continuidade ao plano estratégico definido em 2011. Os principais objetivos definidos tinham como foco a atuação no Mercado Comum do Sul (Mercosul), consolidando a posição de liderança no mercado de cama, mesa e banho, mediante a valorização do portfólio de marcas próprias e no desenvolvimento de relacionamento com clientes multimarcas, investimento na expansão da capacidade de distribuição por meio de canais de varejo monomarca, além de investimento nas soluções de integração das operações industriais e de varejo mediante rede de franquias. Todas as ações permitiram uma posição de referência em inovação e excelência de gestão.

Os resultados de 2012 puderam ser verificados na receita líquida da companhia, que cresceu em 17,3% em relação a 2011, destacando-se as operações de varejo, que cresceu 23,9%, tendo sido abertas 38 lojas. Nesse mesmo ano, a companhia recebeu diversos prêmios, dos quais pode-se destacar o compromisso com as melhores práticas ambientais e com a gestão de recursos humanos e de suas marcas.

Em 2013, a companhia estava organizada em três segmentos de negócios bem definidos, conforme diagrama de estrutura de receitas líquidas por região geográfica. As informações observadas são importantes para verificar o percentual de participação por segmento em relação aos negócios totais da organização Beta. Nesse período, a organização apresentava nove unidades de produção no Brasil, cinco nos EUA e uma na Argentina. No Brasil, a concentração de operações era composta por unidades verticais integradas desde a fiação, passando pela tecelagem, preparação, tintura, estamparia, acabamento e confecção de produtos têxteis para o lar. As principais atividades industriais desenvolvidas na organização contemplavam três linhas de produtos: cama, mesa e banho (Cameba), *utility bedding* e produtos intermediários.

Figura 7 – Diagrama estrutura de receitas líquidas por segmento de negócio (2013)



* Receita líquida de 2013 (R\$ milhões)
 ** % das receitas líquidas de 2013

Fonte: dados secundários obtidos no Demonstrativo Financeiro Padronizado (DFP) 2013 da Beta.

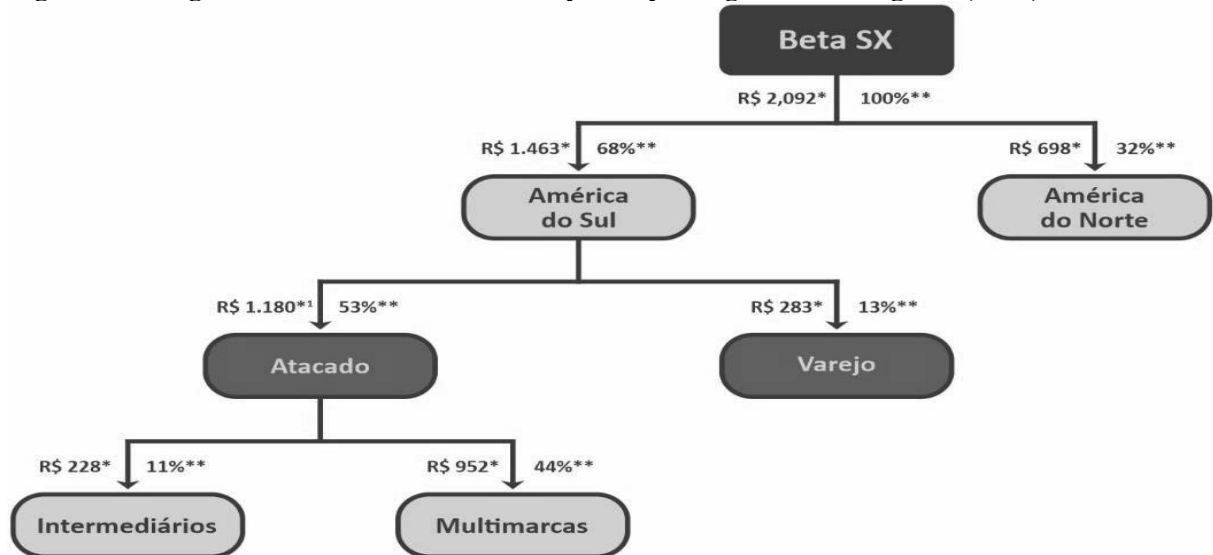
A linha Cameba é composta por produtos que incluem lençóis e fronhas avulsos, jogos de lençóis, toalhas de mesa, toalhas de banho, tapetes e acessórios para o banheiro, comercializados por suas marcas, licenças e canais monomarcas em lojas próprias e franqueadas. A linha *utility bedding* é representada por travesseiros, protetores de colchão e colchas. Já em relação aos produtos intermediários, a companhia fabrica e comercializa fios e tecidos para um mercado representado principalmente por pequenas e médias confecções, malharias e tecelagens, podendo ser vendidos em estado natural ou tintos e estampados.

Os principais clientes atendidos na América do Sul no ano de 2013 pertenciam ao segmento atacado composto por lojas multimarcas de departamento, grandes varejistas, além de lojas e redes especializadas em Cameba e pequeno e médio porte. Já o varejo apresentou operações em lojas monomarcas próprias e franqueadas, garantido a presença e cobertura em várias regiões. É importante mencionar que as estratégias de vendas adotadas permitiram o desenvolvimento de um formato próprio de *marketing* e de *merchandising* direcionados ao atendimento de diferentes grupos de consumidores.

Em 2014, a companhia aumentou a participação das receitas líquidas na América do Sul, conforme pode ser visualizado no diagrama estrutura de receitas líquidas por segmento de negócios 2014 e 2013, passando de 65% para 68%. A organização, portanto, melhorou sua rentabilidade ao consolidar suas estratégias direcionadas ao segmento da América do Sul com estratégias voltadas para a consolidação das suas operações no varejo monomarcas, ganhando prêmios como: Top of Mind da Revista Casa & Mercado, Prêmio Lojista da Associação

Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop) e Selo de Excelência em Franchising da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

Figura 8 – Diagrama estrutura de receitas líquidas por segmento de negócio (2014)



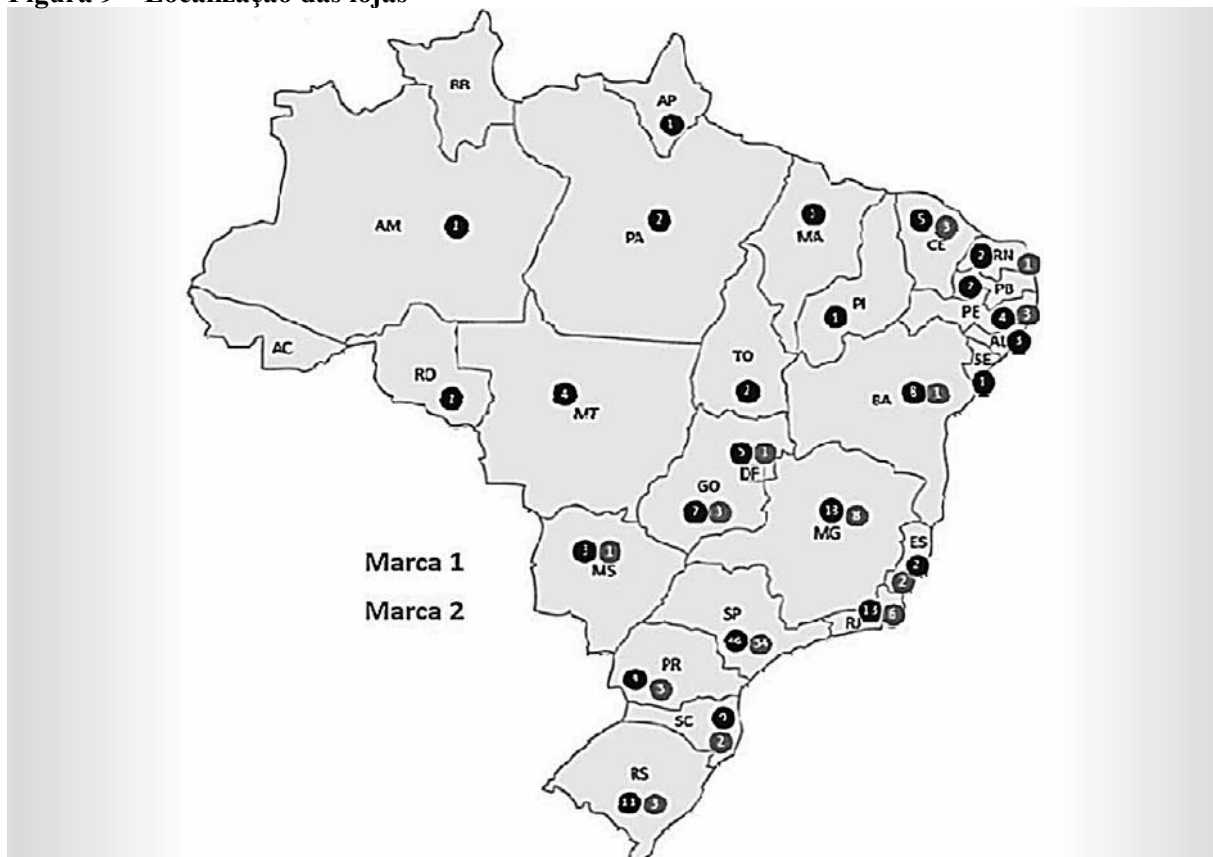
* Receita líquida de 2014 (R\$ milhões)

** % das receitas líquidas de 2014

1- Excluídas as vendas intercompany, a receita líquida das operações de atacado na América do Sul foi de R\$1.11 em 2014.

Fonte: dados secundários obtidos na DFP 2014 da companhia Beta.

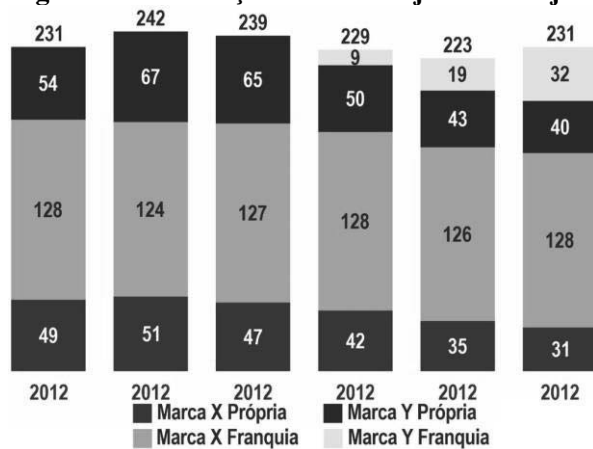
Figura 9 – Localização das lojas



Fonte: dados secundários obtidos na DFP 2017 da companhia Beta.

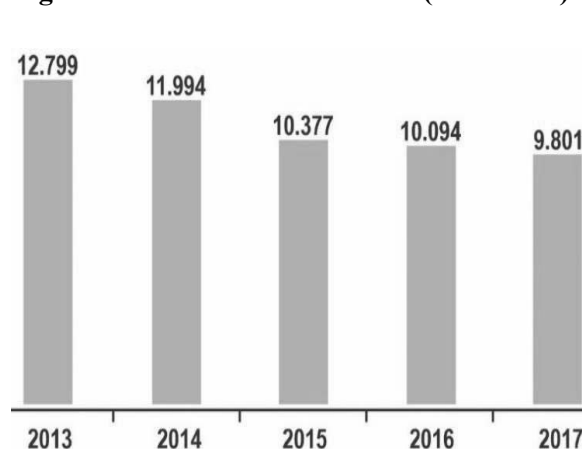
Em 2015, a companhia já apresentava uma rede consolidada de lojas, mantendo uma posição de liderança no segmento de cama, mesa e banho e de expansão dos canis monomarca, conforme pode ser visualizado na Figura 9 acima. No entanto, é possível verificar na Figura 10 as mudanças de estratégias durante o passar dos anos (2009-2017), priorizando franquias em contrapartida de lojas próprias nos canais de distribuição. Esse fato ocorreu em função principalmente de uma reestruturação no modelo de negócio com o objetivo de apresentar uma menor intensidade de capital.

Figura 10 – Evolução do nº de lojas no varejo



Fonte: dados secundários, DFP 2017 companhia Beta.

Figura 11 – Nº de colaboradores (2013-2017)



Fonte: dados secundários, DFP 2017 companhia Beta.

É possível perceber que as estratégias desenvolvidas pela organização têm como escopo a busca pela melhoria de rentabilidade mediante maior utilização da capacidade das fábricas no Brasil, principalmente relacionado ao crescimento da exportação, além da conversão de produtos intermediários em produtos confeccionado para gerar um maior valor agregado.

No final de 2016, foram efetuados investimentos de capital destinados principalmente à melhoria operacional e à preparação para exportação nas fábricas da companhia. Em função da conversão das lojas próprias em franquias, o capital de giro da companhia foi afetado. Em 2017, a organização Beta apresentava 9.801 colaboradores diretos nas atividades realizadas, sendo 8.179 no Brasil e 1.622 no exterior, conforme Figura 11.

Mesmo com a diminuição de colaboradores, a organização, durante 2017, recebeu diversos prêmios e reconhecimentos: Melhores Organizações para Você Trabalhar, ficando entre as 150 melhores do Guia Você S/A; Selo Excelência em Franchising da ABF; Prêmio Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH); Prêmio Oscar Alvear Urrutia da Federação Latino-Americana de Recursos Humanos; e Menção Honrosa celebrada entre a organização e a Universidade Federal de Campina Grande.

O ano de 2018 foi marcado por desafios macroeconômicos no Brasil e na Argentina. Mesmo vivenciando adversidades, a companhia, durante 2018, realizou ações estratégicas de combinações de negócios que proporcionaram um fortalecimento na estrutura financeira e permitiu um novo patamar de competitividade. Foi celebrado um acordo com uma organização americana de produtos para o lar, com o intuito de facilitar as operações da América do Norte. Essa operação permitiu a combinação de portfólio de produtos e marcas líderes nos mercados de cortinas, *utility bedding* e *decor bedding*, além de carteira diversificada de clientes, incluindo as principais organizações do varejo tradicional e digital do mercado norte-americano. A combinação de negócios permitiu o fortalecimento da participação da organização Beta no mercado norte-americano, com participação acionária significativa em uma organização com amplo portfólio de produtos competitivos e um grande potencial de crescimento.

As marcas da companhia constituem uma importante vantagem competitiva, pois são líderes nos segmentos de que fazem parte. No Brasil, a organização apresenta participação em quatro marcas renomadas, e na Argentina em três. A estratégia utilizada pela organização é um diferencial, pois os produtos são posicionados no mercado para atender clientes de diversos perfis socioeconômicos, além de redução de risco de sobreposição e competição entre as marcas. É importante destacar que a organização é classificada como um dos maiores fornecedores de enxoval e acessórios destinados ao mercado de hotelaria e hospitalidade.

A organização comercializa seus produtos por meio dos seguintes canais: (a) varejo multimarca, utilizando a estratégia de venda para lojas de departamento, grandes varejistas, além de lojas especializadas, apresentando uma média de 10 mil clientes ativos; (b) varejo monomarca, operando com lojas próprias e/ou administrando uma estrutura de franquias de suas marcas; e (c) varejo digital, podendo comercializar os produtos mediante uma plataforma própria de comércio eletrônico, de acordo com cada marca específica.

Atualmente, a organização apresenta como estratégia cinco objetos: (a) foco no Mercosul, com o objetivo de consolidar a liderança de mercado no seu segmento e a longevidade da rentabilidade; (b) valorização das marcas, utilizando marcas próprias para consolidar a liderança no segmento de varejo; (c) valorização do relacionamento com clientes multimarcas, ampliando o relacionamento com clientes multimarcas da região; (d) expansão dos canais monomarcas, para aumentar a capacidade de distribuição por meio do modelo de franquias e das vendas eletrônicas, com o objetivo de aumentar sua escala operacional e cobertura geográfica; e (e) integração varejo-indústria, a fim de proporcionar uma maior integração entre as operações da indústria e do varejo, com o objetivo de tornar-se referência em inovação e excelência de gestão.

O Quadro 11 resume dos principais itens apresentados no contexto histórico da organização Beta.

Quadro 11 – Linha do tempo da organização Beta

Ano	Descrição
2001	- Aumento de 20% na exportação. - Aliança estratégica com sólidas organizações têxteis da América do Norte. - Investimento em unidades industriais.
2002	- Destaque ao aumento nas exportações.
2003	- Ganho de mercado norte-americano. - Investimento na produção de toalha na Argentina para atender à demanda.
2004	- Continuidade nos investimentos, compra de participação majoritária no capital de outra companhia de tecidos. - Recorde de exportação de toalhas.
2005	- Anúncio de fusão com uma organização norte-americana (SX). A nova organização (Beta SX) foi constituída com 25 mil funcionários e 34 fábricas no Brasil, Argentina, EUA e México.
2006	- Desafio de consolidar a fusão das duas organizações.
2007	- Redução dos custos variáveis e fixos. - Adequação da produção e administração. - Criação de um Centro de Serviços Compartilhados.
2008	- Alcançou o número de 11 unidades industriais no Brasil, no Sul, Sudeste e Nordeste.
2009	- Aquisição de uma nova rede de varejo.
2010	- Aumento do preço do algodão e resultado positivo na rede de varejo. - Redução nas vendas no exterior. - As vendas no Brasil representaram 50,4% das vendas líquidas consolidadas do grupo. - O lucro bruto evoluiu positivamente, mesmo com o aumento dos custos dos produtos. - Desenvolvimento de produtos e lançamento de novas marcas nos EUA.
2011	- Queda de mercado norte-americano. - O mercado brasileiro retraiu em função da queda de consumo, ocasionando uma redução da produção doméstica como instrumento de gerenciamento dos estoques de produtos, o que proporcionou um impacto nas margens operacionais das atividades nacionais. - Definição de novas estratégias para a companhia com a reestruturação de operações no mercado norte-americano, reestruturação do parque fabril brasileiro; estratégias de fortalecimento de marcas nacionais com foco no varejo; realização de ativos ociosos.
2012	- Desaceleração da economia brasileira. - Implantação de ações estratégicas: atuação no Mercosul, valorização de portfólio de marcas próprias, investimento em distribuição, integração das operações industriais e varejo. - Prêmios na área de gestão ambiental, gestão humana e marcas.
2013	- Crescimento de receita em todas as linhas de produtos: Cameba, <i>utility bedding</i>, produtos intermediários e varejo.
2014	- Aumentou a participação das receitas líquidas na América do Sul.
2015	- Rede consolidada de lojas.
2016	- Investimentos efetuados para melhorar a exportação da companhia.
2017	- Reconhecimento e menção honrosa a parceria celebrada com universidade federal no Nordeste. - Ficou entre as 150 melhores organizações para se trabalhar, do guia Você S/A.
2018	- Período marcado por desafios macroeconômicos no Brasil e na Argentina. - Ações estratégicas de combinações de negócios que fortaleceram a estrutura financeira.

Fonte: elaboração própria, com base em dados secundários (2020).

Dentre os principais fatos ocorridos durante o período estudado, percebe-se, em 2006, o evento fusão, que foi marcante na gestão da organização, assim como o período de 2009/2010, com a queda do consumo e a crise norte-americana interferindo na demanda e, conseqüentemente, a venda de ativos para equilibrar os recursos. É importante compreender o histórico e os eventos da organização que podem facilitar o entendimento dos caminhos percorridos no processo de tomada de decisão, assim como as relações estratégicas.

O período entre 2006-2010 vivenciado pela organização é percebido como um momento de muitas mudanças e transformações que alteraram sua estrutura funcional, assim como suas estratégias. A compra de participação societária em outra companhia em um processo de fusão foi mencionada pelo entrevistado E4 como sendo “o melhor momento da companhia e melhor momento do mercado”, ou seja, estrategicamente, aquela situação tinha sido planejada e preparada para ocorrer, considerando que a organização era a principal fornecedora da organização SX, além de a SX ser a grande fornecedora da Walmart e outros varejistas.

A SX tinha marcas consolidadas no mercado norte-americano, assim como no Canadá e no México. Todo esse cenário era o ideal até a crise no mercado norte-americano ocorrer, sendo mencionado como um evento não identificado pela organização Beta: *“ninguém em sua consciência imaginava que, em dois anos e meio, três anos depois acontecesse aquele pandemônio na economia mundial, com a bolha imobiliária nos Estados Unidos”* (E4), acrescentando que um novo contexto e realidade instalou-se nesta fase (2009/2010).

Corroborando este entendimento, o entrevistado E5 menciona que as mudanças foram grandes, enfatizando que a estrutura da organização foi modificada de maneira global. A organização, na visão do entrevistado E14, era voltada para exportação até 2009, quando ocorreu a crise nos EUA e ela teve que definir novas estratégias, tendo que se *“reinventar para o mercado interno”*. Este aspecto pode ser verificado no fragmento 1:

Fragmento 1: *A Beta, ela tinha assim, ela era uma organização que era voltada para indústria de exportação, e depois de 2009, quando tivemos a crise nos Estados Unidos [...], ela teve que se reinventar para o mercado interno, então isso desde 2009 [...]* (E14, grifo nosso).

Passar por um momento de grande expansão e depois ter que reestruturar suas operações para novos cenários e contextos mundiais, tendo que “reinventar-se”, além de definir novas estratégias de crescimento e modelo de negócios, são episódios que fazem parte do processo de absorção e adaptação previsto na geração de capacidade dinâmica (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016). Esse cenário de alterar as operações de mercado exclusivo de exportação até então, para dar ênfase maior ao mercado nacional a partir de 2009/2010, fez com que a Beta passasse por

momentos de diminuição de operações no mercado internacional, além de adaptar e aproveitar ativos nas operações internas, conforme o entrevistado E4 menciona no fragmento 2.

Fragmento 2: [...] *nós enxugamos muito, nós fechamos, ah, eu vou chutar, eu não lembro mais o número, mas eu acho que nós fechamos lá nos Estados Unidos umas seis a nove fábricas, e trouxemos as operações para o Brasil, aquilo que a gente achava que era possível trazer* (E4, grifo nosso).

Nessa fase de aproveitamento de recursos e ativos, o entrevistado E4 enfatiza com os termos “*enxugamos*” e “*trouxemos as operações*” das fábricas completas de fiação, tecelagem, acabamento, incorporando as plantas industriais do Brasil. Mesmo apresentando participação nas organizações americanas, o foco passou a ser principalmente o Brasil e América do Sul. Essa passagem mencionada na entrevista expressa o contexto vivenciado na organização, que exigia uma ação por parte dos gestores para a continuidade das operações de maneira sustentável e evolutiva.

A fase de reavaliação e mudanças possibilitou um momento de definição de novas estruturas e modelo de negócio. O entrevistado E14 destaca que as mudanças voltadas para “*o mercado interno é um novo modelo, novo modelo comercial, novo modelo de produto*”, foi preciso definir novas estratégias e organizar as operações para um novo cenário. Na visão do entrevistado E4, a organização das unidades fabris possibilitou uma maior eficiência, a partir da concentração da produção em unidades específicas, o que permitiu uma maior “sinergia” à organização, diminuição de custos e especialização de atividades, conforme fragmento 3.

Fragmento 3: [...] *em função dessa nova realidade de mercado, as mudanças que a gente fez internamente, eu posso citar algumas, basicamente sinergias, você concentrar operações [...] Então, o que aconteceu no ambiente interno que a gente fez para poder mudar? São essas sinergias, por exemplo, nós tínhamos tecelagem na cidade X, tecelagem na cidade Z, tecelagem na cidade Y, hoje a gente concentra todas as operações de tecelagem na cidade Y. Nós tínhamos fiação na cidade W, na cidade Y e na cidade Z, toda a produção de fio agora é concentrada na cidade X, isso é uma mudança drástica* (E4, grifo nosso)¹.

No fragmento 3, o entrevistado E4 expressa como o processo de agrupar operações ocorreu, por meio de concentração de mesmas atividades em fábricas específicas, tornando, assim, as funções especializadas de cada unidade fabril. Essa estratégia permitiu mudanças drásticas na forma de gerenciar a organização. Entretanto, conforme o entrevistado, o resultado

¹ As cidades mencionadas foram alteradas para manter a confidencialidade dos dados.

gerou uma maior sinergia às operações, permitindo um ganho de eficiência nelas. Esse fato demonstra a capacidade da gestão de efetuar alterações no modelo de negócio para adequar as necessidades organizacionais.

Dentre as estratégias adotadas para o desenvolvimento do varejo, está a compra de pontos comerciais e o desenvolvimento de marcas e pontos de distribuição, por meio de franquias, possibilitando o desenvolvimento e crescimento do *e-commerce*. Essa ação possibilitou reestruturar e criar oportunidades para o mercado interno, além de criar um ambiente para uma nova forma de consumo em função de o mercado apontar para tendências de promover melhores experiências para o consumidor.

Esse fato é explanado pelo entrevistado E16 como um dos fatores que trouxeram mudanças estruturais para a organização, apontando que, mesmo sendo “*uma indústria de bens e consumo, o varejo do futuro tem uma interdependência muito grande digital*”. Em vista disso, entender as operações e compreender as necessidades do cliente torna-se um elemento estratégico, mediante transformação tecnológica, oferta e melhoraria dos produtos físicos.

O desenvolvimento de novos segmentos de distribuição possibilitou o surgimento, nos últimos anos, de novos departamentos e funções, como o setor de inovação e dados, que possui uma relação com produtos e tecnologia. Para o entrevistado E15, a organização Beta apresenta uma linha de projetos com características para a inovação, em que existe a produção e o gerenciamento de fornecedores de *hardware*, além do entendimento sobre funcionamento de sensores e algoritmos em cima dos dados coletados a partir de sensores desenvolvidos para produtos e plataformas próprias de vendas.

Nesta seção, apresentaram-se os principais dados que marcaram a trajetória da organização Beta nos últimos anos, na percepção dos entrevistados. Os fatos e elementos mencionados são aspectos que se destacaram durante a pesquisa, demonstrando a transformação ocorrida, a complexidade das operações envolvendo a organização Beta, além de permitir – pela análise histórica – uma visão dos principais pontos que proporcionaram mudanças com impactos estruturais, contextuais e recursos. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados a partir das categorias e subcategorias estabelecidas, relacionadas aos dados coletados com base na fundamentação teórica.

4.2 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA

A capacidade dinâmica possui relação com as mudanças tecnológicas que estimulam as mudanças organizacionais. Corroborando esse entendimento, Jurksiene e Pundziene (2016)

mencionam que a capacidade dinâmica sugere o desenvolvimento da capacidade para absorver e adaptar ou modificar. As capacidades podem ser percebidas ao se observar a continuidade das atividades exercidas pelas organizações à medida que os clientes, os concorrentes e a tecnologia mudam.

Ao verificar que as organizações se encontram em mercados cada vez mais globais, com aumento da concorrência, rápidos avanços tecnológicos e mudanças de comportamento do consumidor, percebe-se que o desafio para os gestores e tomadores de decisão estratégica é viabilizar o desenvolvimento de novos modelos de gestão, como capacidades e adaptações indispensáveis à necessidade do mercado.

O dinamismo do ambiente atrelado à capacidade de renovação para alcançar equilíbrio com as mudanças apresentadas pelo mercado está relacionado ao aspecto-chave denominado por Teece, Pisano e Shuen (1997) de “dinâmico”, enquanto o termo “capacidade” se relaciona com aspectos necessários para a gestão da organização adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências internas e externas necessárias para lidar com ambientes de rápidas mudanças.

Ao se observar os discursos dos entrevistados, percebe-se o dinamismo do ambiente requisitando desenvolvimento de capacidades para acompanhar o mercado. Elementos como “perfil do consumidor”, “perfil societário”, “globalização”, “digitalização”, “complexidade nos processos”, são aspectos que estão no rol do dinamismo do mercado. É importante ressaltar que as mudanças tecnológicas, assim como as rápidas mudanças no ambiente externo à organização, colaboram de forma direta para as mudanças internas e as devidas adequações. Fatores tecnológicos, mudanças de necessidades de clientes, novos nichos de mercado, inovações, são aspectos que refletem características que favorecem o processo de desenvolvimento da capacidade dinâmica.

As capacidades dinâmicas estão relacionadas aos processos estratégicos e organizacionais ou às habilidades da firma em desenvolver novas estratégias mais rapidamente que os concorrentes por meio de diferentes recursos de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Relatos de mudanças nas estratégias e diferenciação são importantes para esse entendimento. Para o entrevistado E5, a organização Beta modificou suas estratégias no período de crise norte-americana de uma maneira que parte da organização teve que se reinventar para se adequar ao que estava ocorrendo no mercado, transformando e criando processos internos. Um exemplo dessas transformações foi a implantação do *e-commerce*, como pode ser verificado no fragmento 4:

Fragmento 4: [...] mudou a estratégia de organização, assim, é quase como se ela, pelo menos uma parte dela teve que se reinventar para se adequar ao que estava acontecendo lá fora, então foi necessária uma mudança interna [...], por exemplo, o e-commerce, não era um forte nosso, a gente não atuava nessa área, no entanto, o mercado mostrou (E5, grifo nosso).

O fragmento 4 apresenta a percepção do entrevistado E5 frente às mudanças e adaptações internas entendidas, relacionadas às novas estratégias e alteração de modelo de negócios. A palavra citada “reinventar” faz menção de como as mudanças foram de grandes proporções, assim como apresenta um segmento escolhido dentro das modificações estratégicas ao modelo de negócio, que foi o *e-commerce*, mas que apresenta relação com os investimentos tecnológicos efetuados para o aumento no segmento de varejo e, conseqüentemente, a criação de cenários para intensificar as vendas. A estratégia escolhida de vendas *online* é uma tendência do segmento de varejo, no entanto, pode ser considerada diferenciada pela maneira e impactos que a ferramenta tecnológica gera de forma interna na organização, assim como pelos dados gerados, que podem auxiliar no processo de decisão.

Nos estudos de gestão estratégica, o entendimento sobre o gerenciamento de recursos e capacidades organizacionais continua sendo um fator importante para o entendimento dos elementos que diferenciam uma firma da outra. Para o entrevistado E14, o principal fator que diferencia a organização Beta de outras organizações é seu poder de escalonamento por meio do seu parque fabril. Já o entrevistado E15 menciona a cultura, inovando em seus processos, como sendo um dos principais fundamentos nas decisões. E os entrevistados E17 e E16 mencionam o fator humano como sendo o principal diferencial.

As capacidades dinâmicas podem ser verificadas mediante combinação de habilidades de gerenciamento superior e histórico, valores e rotinas da organização (TEECE, 2007). Corroborando, Al-Aali e Teece (2014) mencionam que a estrutura da capacidade dinâmica deve buscar administrar de maneira distintiva e vantajosa, alinhando pessoas, processos e ativos para satisfazer os desejos do consumidor e alcançar um desempenho financeiro sólido.

A abordagem de microfundamentos é considerada neste estudo como um fator norteador, por considerar indivíduos ou processos organizacionais e suas interações em ambiente coletivo, além de permitir a compreensão de como os componentes interagem e surgem. Para Teece (2014), os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica são representados por processos, sistemas e estruturas organizacionais. É importante mencionar que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ocorre ao longo da história da organização.

Sendo assim, para uma melhor compreensão e observação dos microfundamentos, nas próximas seções, são detalhadas essas dimensões previstas por Teece (2007), considerando: (a)

capacidade de detecção (*sensing*), que compreende processos para identificar e antecipar movimentos no mercado em relação às necessidades do cliente e avanços tecnológicos; (b) **capacidade de apreensão (*seizing*)**, que se refere à estrutura organizacional e processos de negócios que reagem ao dinamismo do mercado para aproveitar oportunidades; e (c) **capacidade de reconfiguração (*transforming*)**, que compreende a busca por alinhar e realinhar ativos tangíveis e intangíveis para facilitar e promover mudanças organizacionais.

4.2.1 Capacidade de detecção (*sensing*)

Esta dimensão é composta por um conjunto de recursos e rotinas, como um processo de estratégias associado à variação de recursos competitivos e rastreamento de mudanças tecnológicas (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Conforme Teece (2007), detectar oportunidades diz respeito aos sistemas analíticos (e capacidades individuais) de uma organização para aprender e sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades.

No que se refere a este elemento, identificaram-se ações da organização que demonstram a presença da capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual opera. Dentre os processos identificados que podem ser caracterizados como uma capacidade de detecção, está o desenvolvimento de trabalhos internos relacionados a P&D, assim como a busca, de maneira exploratória, de fornecedores para complementar as inovações da organização, além de identificar segmentos de mercado-alvo, com o objetivo mapear hábitos e gerar inovações que sejam de interesse destes mesmos clientes. A identificação dessas características previstas nesta capacidade foi identificada durante o processo de entrevistas, assim como foi percebida nas Demonstrações Públicas pela organização Beta relacionadas às suas operações.

O desenvolvimento de trabalhos para direcionar P&D interno e selecionar tecnologias dentro da organização foi algo percebido entre os entrevistados como algo constante dentro da organização e que faz parte da rotina desenvolvida pelos setores. Ao mencionar sobre suas rotinas e funções, o entrevistado E11 cita os desafios enfrentados pela sua função, dentre eles a provocação imposta por Beta para um maior ganho de produtividade e diminuição de custos, considerando os aspectos de qualidade dentro do processo de produção.

Uma das soluções mencionadas para essa situação cotidiana foi o desenvolvimento de um novo maquinário por meio de uma parceria com um fornecedor que estava disponível para elaborar uma nova solução para produção. Essa busca não foi simples, mas possibilitou uma solução com maior nível de automatização no processo e uma quantidade menor de pessoas, possibilitando um aumento de produtividade. No fragmento 5 é exemplificada essa passagem:

Fragmento 5: [...] Até que eu encontrei uma organização parceira, que é minha parceira até hoje, mas que muito das máquinas que não têm no mercado que a Beta possui e que fazem um produto elaborado realmente com valor agregado de forma automática. Esse parceiro, junto com o trabalho que fizemos com ele desse país, o Canadá, esse posso falar, ele fez esse trabalho, então a gente deu suporte técnico dizendo que o produto tinha que ter tal acabamento e ele foi construindo a máquina, então aquela foi a primeira máquina há 9 ou 10 anos atrás, e depois a gente conseguiu, praticamente hoje a gente faz 50% do volume a mais do que a gente fazia na época com apenas 400 pessoas [...]. (E11, grifo nosso).

O fragmento 5 ilustra a percepção do entrevistado E11 sobre a solução para o aumento de produtividade a partir da busca por uma “organização parceira”, que possibilitasse uma solução técnica eficaz para a organização. Porém, essa ação demandaria um fornecedor com capacidade de desenvolver uma nova “máquina” em um processo de experimentação e criação de novas soluções, essas que muitas vezes têm se transformado em “segredos industriais”, dado que os concorrentes desconhecem como a elaboração do produto é efetuada e esse desconhecimento da rivalidade é considerado e gerenciado como uma vantagem.

O referido fato demonstra elementos citados por Helfat e Peteraf (2009), quando os autores afirmam que as capacidades dinâmicas surgem de diversas formas, seja por meio de um novo negócio ou ampliação de um negócio já existente, seja mediante a criação de um produto ou processo de produção. É possível evidenciar que toda energia despendida nas ações desenvolvidas pelas equipes proporciona vantagens diferenciadas para a organização.

O entrevistado E11 enfatiza a necessidade de se ter uma rotina de melhorias constantes e busca por soluções diferenciadas, ao mencionar o seguinte: “temos que saber que o mercado está cada vez mais exigente e que nós da produção não podemos querer fazer só o feijão com arroz”. Na fala do entrevistado E11, é possível apreender que existe uma cultura de explorar novas oportunidades e o compromisso da liderança de explorar diferentes tecnologias provenientes de fontes externas. Esses aspectos são reforçados pelo entrevistado E16, ao citar exemplos de como são desenvolvidas as dinâmicas internas de identificação de oportunidades e ameaças por meio de um processo de aprendizagem e experimentação, mediante o lançamento de desafios aos times e estimulando a solução de diferentes níveis organizacionais. Conforme E16: “tanto as ameaças como as oportunidades, todo mundo da organização tem que estar antenado, independente do crachá ou posição que ocupe”.

Complementando, ainda, o entrevistado E14 menciona que a organização Beta, nos últimos tempos, vem trabalhando o desenvolvimento de matérias-primas nobres, destacando os aspectos de textura e acabamento como processo que gera valor ao produto e, conseqüentemente, aos clientes, e este fato só foi possível a partir do “desenvolvimento junto

com alguns dos fabricantes de produtos químicos e matéria-prima”, reforçando, assim, a busca por soluções de fornecedores e inovações para os clientes.

Há outra passagem relatada pelo entrevistado E11 sobre a identificação de oportunidades por meio da busca contínua por diferentes tecnologias e mercados. O entrevistado E11 afirma que as buscas para identificar oportunidades e ameaças ocorrem com estudos em outros países, possibilitando identificar determinados produtos e tecnologias. O fragmento 6 expressa as etapas iniciais para o desenvolvimento de dois novos produtos lançados recentemente pela organização Beta: colchões e sofás.

Fragmento 6: *Recentemente eu tive que aprender sobre o mundo do colchão, então eu fui para a Turquia, porque eles produzem os melhores colchões do mundo, aprendi sobre espuma, sobre confeccionar, então hoje produzimos colchão também, e aí, quando fui aprender colchão [...] Agora estamos aprendendo sobre sofás, já tivemos a ajuda da espuma, aí já sabemos que a espuma usada no sofá, por exemplo, a D23 é uma espuma melhor, então são coisas que vamos aprendendo com todo esse negócio [...]* (E11, grifo nosso).

O fragmento 6 do entrevistado E11 destaca os novos produtos “sofá” e “colchão” que estão sendo desenvolvidos pela organização Beta, e apresentam a sondagem contínua por produtos a serem ofertados. Além dos estudos tecnológicos, aspectos como o entendimento de demandas latentes e o acompanhamento de fornecedores e competidores são previstos por Teece (2007) para a identificação de capacidade de detecção.

As características relatadas demonstram o empenho da organização em dar continuidade às suas atividades com maior durabilidade, não ficando estática frente às mudanças contextuais tecnológicas presentes no mercado. Esses aspectos são mencionados por Teece (2007), ao preconizar que as organizações precisam expandir e identificar novas oportunidades de negócio. No entanto, é preciso identificar, também, as barreiras e restrições associadas às descobertas que proporcionem o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

Sobre as ameaças observadas, o entrevistado E4 mencionou os seguintes aspectos: “câmbio”, “quebra de barreiras comerciais”, “incentivos fiscais” e “desemprego”. Estes pontos demonstram uma preocupação da organização com aspectos econômicos que afetam de forma direta a lucratividade, mas que são variáveis fora do controle organizacional. No entanto, precisam de acompanhamento constante para a manutenção das atividades. A importância desse mapeamento de ameaças está em possibilitar a mudança de cenários para definir quais caminhos devem ser seguidos à medida que novas evidências surgem e exigem a necessidade de uma ação rápida (TEECE, 2007). Fatores relacionados às ameaças listadas foram também identificados nos relatórios financeiros da organização, apresentados na seção 4.1.

4.2.2 Capacidade de apreensão (*seizing*)

A capacidade de apreensão é uma dimensão que apresenta, em sua essência, a procura pelo equilíbrio entre as melhorias de um modelo de negócio e as necessidades dos clientes. Para Ridder (2012), a capacidade de apreensão se relaciona com o processo de criação de estratégias organizacionais e a infraestrutura necessária para a integração de recursos. Para Teece (2007), quando uma oportunidade é identificada ou percebida, ela deverá ser convertida em novos produtos, processos ou serviços. Essa capacidade relaciona a estrutura organizacional e os processos de negócios de uma organização que reaja dinamicamente às mudanças e incorpora no modelo de negócios (INCE; HAHN, 2020).

No que se refere a esse elemento, identificou-se durante as entrevistas ações desenvolvidas na organização Beta que demonstram a presença da capacidade de melhorar os processos existentes com a intenção de agregar valor aos clientes. Entre as principais características visualizadas na geração de capacidade de detecção, podem ser destacadas as rotinas de seleção de protocolos de tomada de decisão, rotinas para construir lealdade e comprometimento e soluções para novos arranjos em modelos de negócios por meio de programas organizacionais.

Durante os relatos efetuados pelo entrevistado E11 sobre como a implantação e busca de novos produtos são efetuados, foi destacado sobre como a participação da equipe nessa etapa é essencial, mas que a continuidade de operacionalizar as ideias pela equipe é importante. Esse aspecto pode ser visualizado no fragmento 7.

Fragmento 7: *Aí as pessoas me perguntam: como eu dou conta disso tudo? Eu tenho uma equipe muito boa, ninguém faz nada sozinho, você pode ter a melhor ideia do mundo, mas se sua equipe não tiver a mesma sintonia[...]aqui fiz muitas máquinas que as concorrentes não têm, são segredos industriais na verdade, e agente produz de tudo aqui (E11).*

O fragmento 7 ilustra a necessidade e consciência do desenvolvimento de uma equipe que dê continuidade às ações efetuadas, melhorando as soluções para os clientes e o modelo de negócio. Esse fato pode ser atrelado à cultura de inovação apresentada pela gestão da organização, que permite o desenvolvimento de rotinas de decisão para alocação adequada de recurso.

Corroborando esse entendimento, o entrevistado E13 menciona a rotina efetuada dentro da organização para a operacionalização de um produto conforme o sistema de desenvolvimento da organização. Conforme ele, existem duas formas de registro no sistema (*software*), uma para desenvolver produtos novos (nunca produzidos dentro da fábrica) e outro

registro para modificações de produtos já existentes, mas com outras configurações, como cores, tamanho, fio e até a embalagem.

Mediante a análise de necessidade, é efetuado um estudo de custos e produção para considerar a viabilidade do produto, esse fato é registrado dentro do sistema corporativo e controlado, seguindo para aprovação de diretoria. Todo o processo é debatido entre vários níveis, setores e unidades fabris, podendo ser em nível de gerência ou operacional, além de várias unidades fabris com localizações diferentes, para encontrarem a melhor solução para produção e, conseqüentemente, o melhor custo.

Essa rotina operacional é um momento importante para o início da operacionalização dos produtos, visto que, durante a concepção de testes para se realizar todo o mapeamento de produção, as equipes vão identificando os erros e os repassando para possíveis correções. Considerando que atualmente as fábricas possuem centralizações de produção, com unidades especialistas em fio ou em tecido, todo o processo de testes e registro é executado por várias unidades fabris e de diferentes localizações. Esse fato é mencionado pelo entrevistado E17 como uma etapa necessária ao desenvolvimento e implantação: *“a organização dispõe de um software onde são postadas todas as etapas, desde quando nasce até quando já está apto à produção em larga escala”*.

Esse fato permite, de maneira centralizada, gerir as melhores soluções no desenvolvimento dos produtos, como também que o planejamento seja visualizado por vários membros das equipes. O entrevistado E17 complementa informando que *“cada um tem seu tempo para realizar os estudos, realizar testes e ver se vai funcionar”*, o que demonstra a participação de vários membros de maneira sincronizada. O fragmento 8 evidencia o detalhe apontado pelo entrevistado E17 sobre as etapas.

Fragmento 8: *Existe o demandador, que é a área de criação que manda para o desenvolvedor de processos de produtos dentro da fábrica, que volta para a área de criação; olha, criação, consegui, está tudo certo, vai me custar x; ah, está caro isso e aquilo... então é esse jogo de feedback para poder botar em prática (E17).*

Ao analisar o fragmento 8, é possível verificar que a “área de criação” inicia o fluxo de operações distribuído às ações a serem desenvolvidas por diversas áreas e unidades fabris. Cada gerência envolvida na demanda, segundo E17, tem que repassar o *feedback* sobre as operações a serem desenvolvidas nas unidades fabris, e esse evento é visualizado por todos os membros. Cada etapa é acompanhada dentro do sistema, com tempo para o *feedback* dos levantamentos

efetuados, seja com tempo de produção, custos, máquinas envolvidas, detalhamento dos materiais selecionados e dimensões.

Corroborando esse entendimento, o entrevistado E13 complementa sobre o processo de análise de viabilidade do produto, mencionando que nessa etapa várias perguntas devem ser respondidas para complementar os estudos de viabilidade, como: “qual o volume previsto” se “substituirá algum produto”. Todos estes pontos são mencionados entre os envolvidos e um relatório final é enviado à área que demandou a ação para aprovação por diretores.

Os eventos mencionados compreendem as percepções apontadas por Teece (2007) para o processamento de busca de oportunidades e geração de capacidade de apreensão, visto que, na visão do autor, é importante compreender as especificações de um projeto e desempenho de um produto, assim como um modelo de negócio, possibilitando definir a forma pela qual as firmas fornecem valor aos clientes e convertem a ação em lucratividade. As etapas percorridas e estruturas concebidas pela organização Beta para proporcionar um modelo de negócio adequado à dinâmica das mudanças, considerando os custos e a lucratividade envolvida, são elementos importantes para no desenvolvimento da capacidade de apreensão.

Desta forma, os processos presentes nas rotinas da organização Beta são aspectos que envolvem demandas tanto de melhorias de produtos como de implantação e análises de viabilidade novos produtos. Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Teece (2007), a capacidade de apreensão deve considerar elementos de análises de custos, que podem ser identificados no detalhamento das ações efetuadas pelas equipes da organização. Outro fator que chamou atenção foi o evento dos membros das equipes de desenvolverem, de maneira rotineira, tanto análises de viabilidade de novos produtos como melhorias de produtos preexistentes de maneira simultânea. Esse fato demonstra que as equipes estão em constante contato com mudanças e adaptações necessárias para a continuidade das operações da organização.

Os fatores listados são importantes para compreender a passagem e dificuldades existentes entre as capacidades de detecção e apreensão, ou seja, muitas organizações conseguem perceber a oportunidade, mas não conseguem equilibrar as ações necessárias para executar. Esse aspecto é mencionado por Teece (2007) e Oliveira *et al.* (2013), que apontam que as principais dificuldades podem estar atreladas a fatores culturais relacionados a resistência às mudanças e a processos de novos produtos.

Não foram identificadas dificuldades culturais durante as entrevistas, bem como resistência às mudanças. A percepção observada durante as entrevistas foi a de existir uma cultura direcionada às mudanças e adaptações pelos membros. Esse fato está atrelado não

apenas à cultura presente, mas principalmente à estrutura de funcionários criada dentro da organização: baixa rotatividade e funcionários com muito tempo de serviço, o que é um facilitador na implantação de rotinas e processos que tenham necessidade de adaptações rápidas. Existe pré-disposição à aprendizagem e conhecimento sobre as operações de maneira acumulada, além de que é promovida a construção de características relacionadas à lealdade e comprometimento, que são elementos também previstos na capacidade de apreensão.

Durante a realização da pesquisa, o entrevistado E17 comentou que uma das dificuldades identificadas nesse processo de muitas mudanças e adaptações seria o momento de colocar o que foi projetado e viabilizado em protótipo na linha de produção, ou seja, efetivamente colocar o produto novo ou com melhorias em programação de produção. Na visão do entrevistado, a existência de muitas demandas e a necessidade de mudanças acontecem de maneira rotineira (rápida) e deliberada, não possibilitando um amadurecimento por parte das equipes de produção para antecipação de problemas não visualizados durante o processo de planejamento e estudo de viabilidade. Desse modo, a capacidade de antecipação de problemas é um fator que é percebido pelo entrevistado 17 como algo que precisa ser aprimorado para minimizar perdas financeiras.

Com o objetivo de melhorar os produtos, processos e serviços, foi possível identificar que a organização Beta apresenta, dentro das suas rotinas, ações que proporcionam não apenas a integração entre setores e unidades fabris, mas conformidade ao artifício lealdade e comprometimento dos funcionários de diferentes níveis da organização. A presença de programas institucionais de melhorias e inovação seria a forma mencionada, conforme pode ser verificado no fragmento 9.

Fragmento 9: *Nossa, você não tem ideia, nós temos um programa aqui chamado GMECC, já que nós estamos falando no contexto de inovação, e o GMECC, ele trata a parte de inovação da companhia, nós temos um programa que ele é anual, ao período de um ano são formados vários grupos dentro da organização que desenvolvem ações de inovações, porque inovação não é só você criar um Iphone e um Ipad não, você pode ter vários níveis [...] vários processos de inovação, né? Um melhoramento de uma máquina, seja o que for, no processo [...] Nós temos um setor específico que trata da gestão da inovação (E4, grifo nosso).*

O fragmento 9 citado pelo entrevistado E4 demonstra ações desenvolvidas pela organização Beta no setor industrial para estimular o desenvolvimento do “*contexto da inovação*”, mudanças e adaptações de produtos, serviços e processos necessários entre os diversos setores, além de estimular a integração, lealdade e comprometimento entre as áreas, de forma a

proporcionar melhorias internas de forma continuada (entrevistado E11). Conforme o entrevistado E4: “*vários grupos dentro da organização*” são estimulados a apresentar pequenos projetos de melhorias de processos ou inovações em um programa chamado de GMECC.

Nesse sentido, o entrevistado E5 complementa que, após ser analisado por um comitê e ser selecionado, o projeto segue para outras fases de análises até ser implantado, podendo até ganhar prêmios e bonificações. Em alinhamento, o entrevistado E17 cita que os programas institucionais auxiliam no *feedback* entre as áreas e possibilitam o desenvolvimento de lideranças, assim como outros programas desenvolvidos na organização, a exemplo do café com diretor, possibilitando ao operador da máquina conversar com o vice-diretor. Esses fatos são momentos e eventos que facilitam a integração e auxiliam na comunicação entre a área de produção e a gestão.

4.2.3 Capacidade de reconfiguração (*transforming*)

A capacidade de reconfiguração está diretamente associada à contínua transformação e modificação de recursos (RIDDER, 2012). Sobre essa dimensão, é importante destacar que, ao serem realizadas mudanças dentro da organização, o fator custos deve ser considerado. Esse aspecto exige domínio por parte dos gestores sobre os recursos, pois as mudanças ocasionadas no processo de renovação poderão gerar vantagens de longo prazo.

Sobre esse ponto, foi necessário compreender o processo de aquisição efetuado pela organização para entender as mudanças estruturais que ocorrem nela e os desinvestimentos também realizados. Com as mudanças econômicas, a organização percebeu que seria preciso diminuir as unidades fabris, desta forma, efetuou mudanças organizacionais que geraram maior eficiência operacional. Essa capacidade contempla as atividades para manter a organização em funcionamento ao longo do tempo, assim como permitir o realinhamento dos ativos e da estrutura.

O microfundamento que colabora para a capacidade de reconfiguração é o de **coespecialização**, que trata de um conjunto de ativos particulares, que não são identificados facilmente pelos concorrentes e que geram valor. Esse elemento pode ser identificado no evento de transferência de máquinas e equipamentos de maneira centralizada para cada unidade fabril. Essa passagem pode ser verificada no fragmento 3, no qual consta que a concentração da produção em unidades específicas permitiu um ganho em eficiência operacional, impactando os custos de produção e otimizando as especializadas de cada unidade fabril. Atualmente, a organização Beta possui unidades especializadas conforme suas etapas de produção, processos

e produtos. É importante mencionar que esses aspectos de centralização são um diferencial nas unidades fabris da organização Beta, pois as adaptações só foram possíveis em razão de as estruturas físicas das unidades comportarem a instalação e desativação de maneira modular das máquinas, conforme pode ser percebido no fragmento 10.

Fragmento 10: [...] *a infraestrutura industrial nossa, ela foi concebida, eu digo, de forma muito inteligente, porque, assim, a gente consegue se adaptar muito rápido, sem grandes mudanças [...], eu tiro uma tecelagem aqui, boto uma fiação e não vou ter que estar quebrando muita coisa, vou ter que fazer pequenos ajustes [...]* (E4).

Segundo o entrevistado E4, a infraestrutura das unidades fabris foi estrategicamente planejada para as adaptações necessárias de troca de equipamentos. Esse recurso físico de infraestrutura permitiu que as adaptações fossem efetuadas com maior agilidade e adequação frente as demandas existentes de Beta. Esse movimento estratégico de renovação de modelo de negócio realocando os ativos, seja físico ou não, para sustentar a lucratividade ou a vantagem competitiva, é mencionado por Teece (2007) como requisito para a existência de capacidade de reconfiguração. A transformação ocorreu na organização Beta conforme resultado da fusão, aquisição de novas organizações e desinvestimento em alguns negócios. Esse fato é percebido no contexto histórico identificado nos relatórios financeiros da organização Beta, que foram analisados e reforçados durante as entrevistas.

Ter domínio sobre os recursos e todos os custos do processo foi primordial para a tomada de decisão associada à realocação de equipamentos de unidades fabris e, assim, modificar o modelo de negócio. Durante as entrevistas, foi possível perceber que as ameaças foram identificadas pela gestão, que viabilizou soluções que buscaram tornar a organização mais competitiva. Esses aspectos se destacam pelo fato de serem elementos que denotam que a organização possui capacidades dinâmicas.

Dentre os microfundamentos presentes na capacidade de reconfiguração, está a descentralização e a decomposição, que enfatiza a necessidade de descentralizar as decisões para permitir a capacidade de retorno em relação ao atendimento dos clientes e dos investimentos em tecnologia (TEECE, 2007). Não foram identificadas essas características de descentralização e decomposição, em função da existência de concentração de tomada de decisão pelos maiores cargos. Mesmo a organização Beta criando espaços e mecanismos de diálogo entre seus colaboradores, as decisões são operacionalizadas de maneira centralizada, conforme é citado pelo entrevistado E12 ao relatar que a organização “*Beta permanece na função de gestão e de hierarquia bem tradicional*”. Esse fato também é mencionado por E16, conforme fragmento 11.

Fragmento 11: [...] *uma estrutura hierárquica, o presidente do grupo, os vice-presidentes e abaixo disso tem o resto da estrutura, então ela tem uma estrutura organizacional bem tradicional e as tomadas de decisão, embora exista espaço para ouvir e opiniões, elas são centralizadas. O que as cadeias de maior nível decidem está decidido* (E16).

Percebe-se que mesmo existindo flexibilidade no que se refere à criação e sugestões de melhorias de processos, serviços ou produtos, com incentivo de ambientes que proporcionem melhores decisões, os colaboradores percebem a gestão ainda bastante centralizada, respeitando a hierarquia de funções, considerando principalmente o impacto financeiro dentro do processo. Esse fato diverge das recomendações mencionadas por Teece (2007) ao enfatizar a necessidade de descentralizar as decisões para agilizar a capacidade de resposta.

O fato de a organização Beta ser de capital aberto, possuir muitas unidades fabris e processos complexos relacionados à sua produção, talvez seja a justificativa para uma centralização de decisões relacionadas à área de produção. Essa situação pode ser identificada nas narrativas que contemplam a descrição de criação de novos produtos e melhorias, demonstradas no fragmento 8, onde consta que os espaços de compartilhamento de criação e melhorias existem, mas a aprovação final dos estudos efetuados pelas equipes ocorre de maneira centralizada, o que pode comprometer a velocidade do processo. Ainda assim, o entrevistado E4 mencionou sobre o tempo de desenvolvimento de novos produtos (fragmento 12):

Fragmento 12: [...] *eu acho que ainda precisa avançar é o tempo de desenvolvimento de novos produtos, nós temos muitos produtos. Mas o tempo de desenvolvimento desse produto eu ainda acho excessivamente longo, já melhorou bastante. Eu vou dar um exemplo, da China, o cara quer fazer um lençol X, ele vai levar em todo o processo, desde o desenho, desde as artes até a confecção, vai levar 10 dias, talvez a gente leve mais de mês [...]* (E4).

Para o entrevistado E4 (fragmento 12), o tempo de desenvolvimento de novos produtos efetuado pela organização Beta ainda é relativamente longo, quando comparado com os principais concorrentes chineses. Esse fato demonstra que a descentralização e decomposição são microfundamentos que carecem serem mais bem observados pelos gestores. A rigidez em relação à centralização pode inibir a agilidade do processo. Esse ponto, conforme o entrevistado E4, já foi identificado como negativo e posicionado em reuniões de alinhamento de líderes.

Outro microfundamento que compõe o processo de reconfiguração se trata das ações relacionadas à governança e ao gerenciamento de conhecimento. Essa dimensão contempla o desenvolvimento de processos que integram o conhecimento externo e interno e da aprendizagem a partir da formação de alianças ou *joint ventures* (TEECE, 2007). Nesta

perspectiva, é importante mencionar que o processo de reconfiguração pode acontecer com a participação de centro de pesquisas e universidade voltadas ao desenvolvimento de soluções de produtos, assim como alianças com fornecedores em busca de soluções técnicas de produtos e equipamentos (fragmento 13):

Fragmento 13: [...] procura fomentar isso, então ela tem, primeiro ela tem uma ligação muito forte com o Sistema S [...]. Então a gente tem muitas sinergias com eles, agora mesmo a gente tem um grupo de pessoas que está fazendo um curso de tecnologia têxtil no Senai [...], temos muito trabalho desenvolvido com a Universidade [...]. Na parte de águas, essa parte de osmose reversa, a parte ambiental como um todo, nós temos um projeto que já está finalizando de reaproveitamento da água de esgoto da cidade, tratar essa água e reaproveitar ela industrialmente, já está o projeto pronto [...] Alguns estudos, vamos falar, na área de inovação, com a Universidade com a parte de grafeno, né? Para a utilização do grafeno em alguns produtos de tecidos têxteis inteligentes (E4).

O entrevistado E4 enfatiza todo o esforço da organização Beta em formar parcerias com universidades e institutos de ensino de categorias profissionais, estimulando e colaborando com a capacitação de “*curso de tecnologia têxtil*”, disponibilizando espaço de treinamento, assim como colaboradores para ministrar cursos. É possível destacar, também, os projetos direcionados ao meio ambiente como “*osmose reversa*” e “*reaproveitamento da água de esgoto*”, além de testes com novos tipos de matérias-primas, como “*grafeno*” a ser examinando em novas condições, e produtos em elaboração, como os “*tecidos têxteis inteligentes*”.

É possível perceber a busca constante pela evolução, pela utilização do conhecimento, estabelecendo novas combinações de ativos que aumentam o valor agregado não apenas aos produtos, mas à sociedade, ao considerar fatores ambientais dentro do processo. Esses aspectos e elementos são mencionados por Teece (2007) ao enfatizar que o sucesso de uma organização está relacionado com a criação de novos produtos e processos e a implementação de novas formas organizacionais e modelo de negócios, impulsionada por um gênero de gestão intensamente empreendedora.

Outra passagem importante que complementa o entendimento desse processo de parcerias com fornecedores e alianças é a etapa de investimento em máquinas mencionada pelo entrevistado E4. Por ser um fator crítico para o setor têxtil, o movimento de análises e testes é um elemento-chave para as escolhas das melhores soluções para o modelo de negócio. O entrevistado comenta que atualmente uma das unidades está com fornecedores interessados em disponibilizar equipamentos para teste piloto de máquinas novas, assim como peças novas e produtos químicos. Essa passagem expressada pelo entrevistado E4 sinaliza para como os

gestores podem ajudar a aumentar os ativos de conhecimento, estabelecendo novas combinações de ativos para agregar valor e proporcionar transformação à organização.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS

A capacidade de uma organização sobreviver de forma sustentável por um período longo está relacionada à sua capacidade de cultivar ativos e posições estratégicas de maneira lucrativa e, ao mesmo tempo, explorar novas tecnologias e mercados (O'REILLY; TUSHMAN, 2011). Para Mach (1991), uma organização precisa apresentar capacidade de exploração (*exploitation*) suficiente para garantir a viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar esforços para ter a capacidade de exploração (*exploration*) e poder garantir a viabilidade futura. Para ser considerada uma organização ambidestra, ambas as atividades devem ser realizadas e estarem integradas.

Para a existência da ambidestria, é recomendado um processo evolutivo organizacional, no qual a memória organizacional será o grande diferencial para fortalecer os processos de exploração e exploração (MACH, 1991). Considerando esse aspecto, é importante compreender o contexto histórico da organização Beta, suas dificuldades e evolução, com base no desenvolvimento de memória organizacional. Importante ainda compreender como foi a implantação do processo envolvendo exploração e exploração na gestão da organização.

Dois momentos ocorreram com a organização Beta que merecem atenção e que foram fatores mencionados por vários entrevistados, a saber: o evento relacionado à fusão (2005) e a crise internacional (2009). Essas duas passagens influenciaram as mudanças estratégicas da organização na percepção dos entrevistados, conforme pode ser observado no fragmento 14.

Fragmento 14: *Em 2005 começou a fusão, começou em 2004, em 2005 se efetivou a fusão, a Beta comprou a SX e criou uma organização [...], por que a Beta decidiu comprar a SX? Porque a gente fornecia muito para a SX e era uma grande fornecedora do Walmart, e dos grandes varejistas americanos [...], tinha marcas fortes de cama, mesa e banho, só que o mercado foi encolhendo, foi encolhendo, foi encolhendo e nesse momento a Beta se viu obrigada também a se reestruturar e se readequar a uma nova realidade e a um novo tamanho (E4).*

O fragmento 14 evidencia o contexto vivenciado pela organização Beta e as modificações estratégicas efetuadas no período associado a um cenário mercadológico que exigiu grandes mudanças e adaptações em pouco espaço de tempo. Esse evento pode ser visualizado, também, nos fragmentos 1, 2 e 3, nos quais são destacadas as alterações estruturais vivenciadas pela organização.

Inicialmente, a organização Beta adquiriu outra organização e planejava uma expansão mediante o investimento efetuado, ou seja, vivenciava um momento de crescimento que necessitava de muito aprendizado por parte dos colaboradores, tanto de maneira individual como de maneira coletiva, uma vez que as duas organizações (Beta e SX), com perfis bem diferentes, estavam sendo reestruturadas para trabalharem em conjunto.

O evento fusão proporcionou adequações de ativos tangíveis e intangíveis com deslocamento de maquinário e pessoas, assim como a transferência de tecnologias e conhecimento. O entrevistado E13 menciona esse aspecto, conforme fragmento 15:

Fragmento 15: [...] havia uma troca de informações, visitas deles aqui e nossa lá. Eu tive lá três vezes. Tive lá duas semanas, uma vez acompanhando processos, só olhando. Fui para ficar dois dias, fiquei duas semanas. Fiquei lá vendo processo novos que eu não tinha aqui. (E13).

No fragmento 15 é revelada a passagem de experiência vivenciada pelos colaboradores para as devidas adequações nas unidades fabris entre países. Esse fato contribuiu para o entendimento de como as mudanças se adequaram aos paradoxos vivenciados pelos gerentes de ter que periodicamente destruir o que foi criado a fim de reconstruir uma organização adequada à necessidade do mercado. Para Tushman e O'Reilly (1996), as organizações com características ambidestras podem crescer no fracasso ao desenvolverem novas habilidades e evoluírem, promovendo a descentralização, eliminando burocracias sociais, incentivando a autonomia individual e a responsabilidade.

A organização Beta passou por uma grande expansão com o aumento de exportações e investimentos e, após alguns anos, teve que readequar suas operações para um novo cenário. O entrevistado E4 menciona esse momento como de crescimento: “*Embora não tenha prosperado, eu não consigo imaginar que aquilo tenha sido um fracasso. Porque intrinsicamente a tudo que aconteceu, serviu de aprendizado*”. Na percepção do entrevistado, existiram trocas muito importantes que agregaram, sugerindo que o evento fortaleceu os processos e modelo de negócios da organização, permitindo que novas estratégias fossem traçadas.

Para O'Reilly e Tushman (2011), **cinco condições** podem ser consideradas para classificar a existência de ambidestria em uma organização. Os estudos desenvolvidos pelos autores têm proporcionado o debate sobre ambidestria de maneira gradual, abordando com situações e exemplos que demonstram a interação dentro da organização.

Na **primeira condição** é necessário apresentar uma gestão direcionada para aspectos de curto prazo (exploração/*exploitation*) e, simultaneamente, desenvolver recurso de longo prazo de forma exploratória (exploração/*exploration*). Compreender como a gestão direciona as

oportunidades e ameaças é importante para essa condição, pois é necessária atenção da equipe de ganhos de curta duração às custas de menos retorno de longo prazo. Para compreender como Beta proporciona esse ambiente que cumpre com essa condição e interação entre a exploração e exploração, é oportuno observar as percepções da equipe para determinadas situações.

Ao analisar o fragmento 6, onde o entrevistado E11 menciona como iniciou o processo de pesquisa de colchões e sofás já citado em outro momento (“Recentemente eu tive que aprender sobre o mundo do colchão [...] Agora estamos aprendendo sobre sofás”), é possível verificar a disponibilidade da organização em proporcionar situações dentro da equipe para os cenários de longo prazo, o que viabiliza que novas possibilidades e oportunidades sejam estudadas pela equipe de maneira a permitir o desenvolvimento de novos produtos e configurando continuidade às suas atividades com maior durabilidade, não ficando estática frente às mudanças contextuais. No que se refere à gestão direcionada a curto prazo, pode-se observar no fragmento 16 uma gestão direcionada a oportunidades e ameaças.

Fragmento 16: [...] na pandemia, ficamos assustados, a fábrica realmente parou [...] quem iria comprar tolha e travesseiro agora? [...] Então o [presidente] convocou uma reunião para termos ideias, eu lembro que eu tinha uma foto na China e disse que minha ideia era pegar uma máquina nossa, botar o aparelho na frente, o rolinho, e fazer máscaras [...] a máquina fazia 1 milhão e foi passando os dias, no 3º para o 4º dia já tínhamos vendido 11 milhões e eu não dormia preocupada, mas sabíamos que éramos capazes, e quando estamos terminando, ele [presidente] deu mais desafios, disse: “quero que vocês façam as adaptações para rodar na unidade X e unidade Y também” (E11).

No fragmento 16, o entrevistado explana sobre um cenário atípico no qual a organização Beta e a sociedade em geral estavam inseridas, com existência de grandes incertezas. Durante o ano de 2020, o mundo atravessou um período de grande turbulência na saúde ocasionada por um vírus (coronavírus). Trata-se de uma pandemia que impactou fortemente a economia global, gerando desafios para as organizações. Mesmo diante desse momento, foi possível analisar as oportunidades e descobrir mercados ainda não explorados, com soluções nunca testadas.

Como com a pandemia as pessoas passaram a usar máscaras para frequentar espaços em que há circulação de pessoas e risco de contágio, o processo de adaptação da organização Beta foi o de produzir “máscaras” em um curto espaço de tempo, com pouco investimento e adaptando e reconfigurando recursos existentes dentro das unidades fabris. Isso demonstra as características de exploração em encontrar soluções fora das fronteiras da organização para atender novos mercados. É possível apreender características de exploração quando a

organização busca melhorar o processo produtivo e implantar as soluções em outras unidades fabris, mediante trabalho em conjunto por parte da equipe.

Corroborando este mesmo entendimento, o entrevistado E13 complementa: “*nesse momento inicial adaptamos nossas máquinas para fazer máscaras*”, mas a unidade W está recebendo um investimento para a nova fábrica de máscara cirúrgica, que está sendo montada em definitivo, agregando, assim, um novo produto à firma. Esse evento na organização confirma o poder de adaptação frente às necessidades do mercado para dar continuidade às operações da organização, utilizando de maneira deliberada os recursos já existentes, além de ampliar as oportunidades.

O fragmento 16 remete à identificação, também, de ações desenvolvidas na organização Beta para a identificação de segmentos do mercado-alvo, previsto na capacidade de detecção; e soluções para o modelo de negócio previsto na capacidade de apreensão, o que permite identificar indícios de uma sobreposição de elementos previstos tanto em ambidestria como em capacidade dinâmica.

Além deste momento atípico, foi possível, ainda, observar o relato dos entrevistados sobre o programa de desenvolvimento de processos e inovação (GMECC), que tem como foco melhorias de curto prazo, assim como de longo prazo. No documento institucional observado no campo, verificou-se um relatório apresentando 259 ideias sugeridas no ano de 2018, sendo deste total 47 ideias concluídas, 39 ideias ativas e 173 ideias em análise. Ainda foram verificados investimentos em novas tecnologias mediante os relatos dos entrevistados de forma exploratória, como: “*tecidos inteligentes*”, “*travesseiros com sensor*”, “*algoritmos*” direcionados para as plataformas de *e-commerce* e teste de “*novas máquinas*” para incorporação de novas tecnologias na linha de produção para o aumento da qualidade do fio e, conseqüentemente, manutenção do parque tecnológico.

Todos esses aspectos demonstram que a gestão da organização Beta apresenta um direcionamento tanto de curto prazo (exploração/*exploitation*) e, simultaneamente, estimula e desenvolve recursos de longo prazo de forma exploratória (exploração/*exploration*), o que permite cumprir com a primeira condição para existência de ambidestria em uma organização, conforme a visão de O'Reilly e Tushman (2011), por apresentar estratégias direcionadas para a execução de ações de exploração e exploração.

Na **segunda condição**, recomenda-se o desenvolvimento de valores comuns que proporcionem uma identidade entre exploração e exploração, assim como promover confiança, cooperação e uma perspectiva de longo prazo na organização. Ao observar o contexto ambiental da organização Beta, percebe-se a divisão de áreas de maneira muito estruturada por segmento,

como setor industrial e varejo. Verificar a forma como as equipes relacionam-se e interagem com o objetivo de proporcionar uma maior eficiência à organização é um dos critérios que colaboram para atingir a segunda condição que caracteriza a existência de ambidestria.

Fragmento 17: *Basicamente essas outras vice-presidências ou diretorias atuaram como patrocinadores do crescimento da nossa área, que hoje já chegamos numa massa crítica interessante, então, apesar de a gente estar na divisão de varejo, eles sempre nos procuraram e nos trataram como parceiros a quem eles podiam recorrer também [...], o presidente entende a importância dessa colaboração e incentiva e direciona as áreas a se conversarem, se procurarem e se ajudarem, então muitos incentivos surgem espontaneamente, mas existem reuniões diárias de planejamento [...]* (E15).

O fragmento 17 apresenta a articulação entre as áreas, na qual equipes de diferentes áreas, diretorias, ou até mesmo divisões são estimuladas a conversarem e “colaborarem” no sentido de encontrar soluções que beneficiem a organização e provoquem uma maior confiança e cooperação entre as áreas. O entendimento por parte das lideranças para esse processo facilita a interação entre os colaboradores das diferentes áreas, assim como proporciona a diminuição de possíveis tensões. Os conflitos, em muitos momentos, foram mencionados pelos entrevistados como algo rotineiro, e que são resolvidos com a participação normalmente de várias áreas, de maneira colaborativa, com a utilização de diversas técnicas, como *brainstorming*, *hackathon* e conferências virtuais entre unidades.

Na visão do entrevistado E16, a organização Beta está passando por um momento de transição, adaptando seu modelo de gestão anteriormente de “*comando e controle*” para um modelo mais “*evolutivo*”, considerando aspectos de liderança e colaboração, porque, na percepção dele, “*o que faz diferença são as pessoas*”. Esse sentimento expressa a identificação de um modelo que não estava dando certo, e a necessidade de adaptá-lo a novos formatos, sem necessariamente esquecer o que foi construído na organização.

O fato de ter sido criada uma área de inovação dentro da organização possibilitou uma reflexão sobre um novo modelo de gestão que proporcionasse uma nova reconfiguração não apenas no organograma da organização, mas permitisse o amadurecimento de um novo modelo de gestão. Para O'Reilly e Tushman (2011), a equipe sênior deve proporcionar a integração e recombinação de recursos para permitir que as capacidades de exploração e exploração ocorram, admitindo, assim, um engajamento da equipe que propicie a geração da ambidestria.

A segunda condição mencionada por O'Reilly e Tushman (2011) deve possibilitar uma visão e valores comuns entre exploração e exploração, fato demonstrado no fragmento 17, assim como no fragmento 4, que apresenta as mudanças internas e a necessidade de adaptações, no

fragmento 7, que demonstra o trabalho em equipe e a necessidade de sintonia entre as pessoas, no fragmento 8, que expressa um gestão com estrutura de projetos, em que várias áreas são acionadas no processo de melhorias e criação. Todas essas passagens possibilitam a identificação de momentos de colaboração e integração entre as equipes, além do desenvolvimento de lealdade e comprometimento previsto na capacidade de apreensão, o que facilita o reconhecimento de elementos da ambidestria relacionada à segunda condição e característica relacionadas com capacidade dinâmica.

A **terceira condição** está relacionada à presença de equipes seniores direcionadas para estratégias de exploração e exploração, além de um sistema de recompensas. Essa condição visa a evidenciar a relevância da existência de uma equipe sênior de maneira consensual para estimular o comprometimento do grupo sobre a ambidestria, cooperação, colaboração dos recursos e melhor execução. Os sinais da equipe sênior sem um consenso sobre um modelo de gestão direcionado para as características da ambidestria torna o já delicado equilíbrio entre exploração e exploração mais desafiador (O'REILLY; TUSHMAN, 2011).

Essa condição pode ser verificada nas narrativas dos entrevistados a partir de questionamentos relacionados a exploração e exploração. O entrevistado E11 enfatizou as seguintes condições no processo de busca de oportunidades e exploração de novos ambientes:

Fragmento 18: [...] muito importante visitar feira, ninguém consegue pensar coisa diferente dentro de casa. As feiras nacionais e internacionais te abrem um leque muito grande, por exemplo, eu fui em uma feira de colchão no começo do ano passado e não tem nada a ver com cama e mesa, durante a feira de colchão tive várias ideias para cama e mesa, coisa que eu não via na área têxtil, mas quando fui no colchão consegui enxergar. Viajar é muito importante, assim como conhecer organizações fora [...] (E11).

A perspectiva de aprimorar o conhecimento mencionada por E11 no fragmento 18 por meio de participação de “feiras” demonstra que a organização proporciona e financia momentos de desenvolvimento da sua equipe com outros ambientes com o objetivo de captar novas ideias no processo de busca de soluções para o negócio. Para O'Reilly e Tushman (2011), a diversificação dentro da equipe facilita e promove a ambidestria e, ao proporcionar treinamentos e viagens de exploração na busca por novos aprendizados, a organização Beta demonstra a preocupação com o desenvolvimento dos seus colaboradores e, conseqüentemente, na busca constante pela diversificação. Esse fragmento também expõe processos para direcionar P&D interno e selecionar novas tecnologias (capacidade de detecção), pois os colaboradores podem auxiliar no desenvolvimento de novos produtos a partir de integração realizada em outros ambientes; processos para explorar fornecedores e inovações (capacidade

de detecção); processos para identificar segmentos do mercado-alvo (capacidade de detecção); e rotinas para construir lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão).

Complementando, o entrevistado E17 menciona que o que tem permitido as melhorias e transformações dentro da organização são a “dedicação”, o “aprendizado” e os “treinamentos”, como pode ser percebido no fragmento 19.

Fragmento 19: *Melhorias contínuas com relação a treinamentos acho fundamental aliado a dedicação. Hoje temos um time muito dedicado, um time que demanda esforço, embora seja grande, é um time que não mede esforços e dedicação. Aliado ao treinamento há novas formas de trabalhar e se executar, eu acho que isso tem favorecido o crescimento da companhia em meio aos processos hoje que são cada vez mais complexos. Vejo que a união entre os setores é de relevância fundamental, o setor de desenvolvimento estar junto do planejamento, da produção... a união aliada ao treinamento e a questão da dedicação em si do colaborador da Beta é o que alavanca melhorias para nós (E17).*

Essa narrativa do fragmento 19 demonstra a percepção de uma equipe dedicada aos processos de mudanças e transformações, além de ser comprometida com as melhorias por meio de treinamentos e novas formas de trabalhar, o que poderia estar associado a mudanças de gestão e novos modelos de negócio. Os fragmentos 18 e 19 evidenciam que os líderes da organização Beta incentivam a integração entre as equipes, além de promoverem um clima colaborativo e comprometimento. Para O'Reilly e Tushman (2011), os líderes, ao desenvolverem uma visão direcionada à ambidestria, arriscam implementar uma visão contra pressões de curto prazo para adaptar o equilíbrio entre exploração e exploração. Este aspecto pode ser percebido ao considerar ambidestria como uma capacidade rara e valiosa e, assim, possibilitar o desenvolvimento com o passar do tempo, por meio de esforço em conhecimento e adaptação. Esse fato também pode ser verificado a partir da narrativa do entrevistado E15, conforme consta no fragmento 20.

Fragmento 20: *[...] o fluxo de informação é muito fácil, às vezes a gente tem um facilidade e bom relacionamento com as outras vice-presidências e a gente interage, e tem eles em outras áreas fora do varejo, como stakeholders de projetos, tanto é que hoje eu estou tocando um projeto de logística que não tem a ver com varejo e sim com a parte de distribuição e reabastecimento de loja, uma outra função da companhia, mas isso não impede a gente de alocar esforços para fazer parcerias para atender, porque a gente entende que tem sinergias se a logística não tem capacidade de ter incentivo, quanto ela pode ser, o varejo não vai conseguir vender em alto volume, então a gente entende essas sinergias, essas cadeias dentro da companhia e sempre fica bastante aberto para cooperações (E15).*

A narrativa do entrevistado E15 evidencia a facilidade no acesso e trocas entre áreas, sendo um processo de conhecimento por parte da equipe sênior. O fato de estar em áreas diferentes e efetuar trabalhos colaborativos demonstra a integração e colaboração estimuladas pelos gestores das áreas. Este fato da presença de um ambiente colaborativo e com boa comunicação é apresentado por Meirelles e Camargo (2014) como um fator capaz de influenciar o processo de capacidades dinâmicas. Corroborando este entendimento, O'Reilly e Tushman (2011) reforçam que a comunicação e visão estratégica são essenciais para o sucesso do desenvolvimento da ambidestria, o que reforça o entendimento de que a terceira condição está presente na organização Beta, com base nos fatos mencionados.

Um aspecto que merece atenção refere-se às recompensas associadas às atividades, que também estão previstas na terceira condição. O entrevistado E17 menciona que as recompensas dentro da organização no setor industrial estão muito direcionadas em nível operacional de funções e atreladas ao rendimento individual, relatando o *“prêmio de produção remunerado realizado com base na meta e no percentual de qualidade que aquele colaborador efetuou durante o mês”*, complementando ainda que os cargos relacionados ao nível de supervisores, gerentes e diretores recebem suas recompensas de forma anual atreladas à lucratividade da organização por meio do programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Este fato é mencionado nos estudos de O'Reilly e Tushman (2011) como algo a ser observado, pois recompensas financeiras podem estimular a equipe a dar uma maior atenção a operações de curto prazo, desestimulando os processos focados em longo prazo. Ou seja, as tensões sobre curtos e longos prazos podem gerar tensões entre elementos de exploração e exploração.

A **quarta condição** está direcionada à estrutura organizacional no processo de alavancagem de ativos e recursos em novos modelos de negócios que possibilitem o alinhamento entre exploração e exploração. Essa condição envolve o uso adequado de recursos para um melhor arranjo organizacional e, assim, possibilitar as adaptações necessárias na organização relacionadas à experimentação e criação de novos produtos, estruturas flexíveis e busca/procura/experimentação, proporcionando a diminuição de risco e incertezas. Considerando as características dessa condição, o entrevistado E15 menciona a dinâmica utilizada para estruturar os recursos.

Fragmento 21: [...] então vários investimentos que temos feito em plataformas e em softwares novos acabam acontecendo devido a uma necessidade real identificada, em algum problema que está doendo ou em algum problema que a gente antecipa que a gente precisa resolver sobre um ponto de vista estratégico, coisas simples como prateleira infinita nas lojas, que é a possibilidade do cliente fazer uma compra na loja mesmo com o

produto faltando no estoque e receber seu produto em casa de uma forma conveniente [...] exige muitos investimentos novos em tecnologias [...] têm coisas que a gente imagina que poderia desenvolver em casa, mas quando inicia o desenvolvimento vê que a complexidade é muito maior do que a gente antecipou e é nesse momento que a gente acorda e faz um estudo de mercado, incorporando tecnologias novas, para dar um exemplo, às vezes é ao contrário, às vezes a gente tem uma premissa de que uma tecnologia de prateleira vai ser suficiente e vai resolver, avaliações, algumas opções, e concluímos que nenhuma delas resolveria nossas necessidades e a gente decide internalizar um projeto e desenvolver internamente, isso leva tempo, é um processo de descoberta (E15).

O fragmento 21 expressa a rotina do setor de varejo da organização Beta, que está diretamente vinculado a mudanças e necessidade de adaptações constantes na organização. Na percepção do entrevistado E15, a utilização dos recursos (tangível e intangível) está em processo de constante de verificação, assim como incorporando novas tecnologias de maneira exploratória e adaptando as necessidades de curto prazo, demonstrando, assim, aspectos previstos na capacidade de reconfiguração. Ao verificar no fragmento 21 uma narrativa que expressa a busca pela experimentação em um “processo de descoberta”, é possível perceber que novos modelos de negócios estão sendo testados, analisados e avaliados. O momento é de adaptação e as estratégias são estudadas conforme as demandas e soluções são construídas de maneira coletiva. O exemplo mencionado de “*prateleiras infinitas*” é um procedimento que altera vários processos não apenas na área de varejo, mas também na produção, o que ocasiona ajustes no ciclo produtivo. Desta forma, as mudanças previstas nas estratégias da organização Beta estão em uma fase de muitas alterações, não apenas em função do contexto vivenciado na “pandemia”, mas em razão de estratégias previamente definidas de uma nova maneira de comercialização de produtos, seguindo uma tendência global (BRUNO, 2017) que prevê mudanças estruturais no setor têxtil, principalmente em função de novas ferramentas tecnológicas.

A diferença está nas formas de implantar as novas ferramentas, com soluções desenvolvidas de maneira interna e soluções personalizadas ao negócio, sejam tecnologias existentes adaptadas para a necessidade atual e futura. Esse contexto expressa características previstas nos processos para direcionar P&D interno de novas tecnologias (capacidade de detecção) e soluções para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão).

O processo de descoberta construído dentro de uma organização apresenta uma relação com os incentivos da gestão para facilitar esse processo de busca, assim como permitir que soluções sejam trabalhadas e construídas de maneira personalizada pela equipe, tornando a solução um item de diferenciação perante outras organizações. Os elementos previstos no

microfundamento de reconfiguração são identificados no fragmento 21, ao possibilitar a existência de gerentes no desenvolvimento da coespecialização, que corresponde ao gerenciamento estratégico de ativos e combinações para geração de valor.

Esse fato chama atenção, pois a capacidade ambidestra é algo que precisa de espaço e tempo para ser constituído dentro de uma organização. É uma capacidade que requer participação das lideranças e envolvimento dos colaboradores em todo o processo. Em função disso, passagens que demonstram essa construção são importantes para permitir a identificação das capacidades de exploração e exploração, e os fatores que levam ao seu equilíbrio. Não foi percebida uma arquitetura separada para unidade de exploração e exploração, como mencionam O'Reilly e Tushman (2011) em alguns casos citados nos seus estudos empíricos.

A percepção sobre a condições da organização Beta foi para unidades e setores desenvolvendo de maneira conjunta atividades com características de projetos, podendo ser tanto relacionados a aspectos de exploração como de exploração, existindo, assim, uma clara alocação de estrutura, responsabilidade e recursos coordenados de maneira integrada. Essa característica apresenta-se de maneira diferente das observações efetuadas por O'Reilly e Tushman (2011) para a quarta condição com características ambidestras, pois as condições eram para estabelecimentos com estruturas separadas para explorar e explorar negócios.

As características apresentadas no fragmento 21 colaboram de forma parcial com o entendimento de Gibson e Birkinshaw (2004) para uma organização com estruturas de ambidestria contextual, apresentando unidades de negócios distintas mas com integrações entre si, como processos e sistema de apoio, mas apresentando centralização nas decisões, conforme pode ser observado no fragmento 11, onde o entrevistado menciona a centralização de decisões, mesmo existindo espaço para apresentação de soluções pelas equipes.

Ao se comparar o fragmento 21 com o fragmento 8, que trata de como são integradas as demandas de melhorias de novos produtos dentro da organização, é possível perceber que Beta tenta equilibrar as oportunidades identificadas e as melhorias de maneira integrada, mas controlando as etapas de execução de cada unidade ou departamento. Esses aspectos são condizentes com as características da ambidestria contextual de maneira parcial, pois não foi identificado que os indivíduos efetuem de maneira deliberada seus próprios julgamentos, como prevê esse tipo de ambidestria (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

A **quinta condição** envolve a capacidade da equipe de resolver tensões existentes na organização por meio de mecanismo de avaliação constante para operacionalizar as mudanças nos negócios já existentes e na criação de novos mercados e processos com o incremento de novas capacidades e um processo de avaliação pela gestão. Para O'Reilly e Tushman (2008,

2011), as organizações criam conflitos inevitáveis entre os setores e unidades, por isso as ações de curto prazo normalmente estão atreladas à eficiência e ao controle de uma unidade madura, e esse aspecto está em desacordo com as incertezas e ineficiências da exploração, sugerindo que as organizações explorem novos mercados, reconfigurando recursos existentes e desenvolvendo novas capacidades, exigindo esses aspectos uma avaliação constante por parte da equipe. Para ilustrar como os colaboradores da organização Beta percebem os conflitos e tensões relacionadas à melhoria de processos e produtos já existentes e à criação de novos produtos e processos, segue o fragmento 22 e, mais adiante, o fragmento 23:

Fragmento 22: [...] *Então se você tem um modelo de gestão diferente daquele de liderança e colaboração, expor os problemas é bom, é saudável, desde de que não apontamos o dedo para as pessoas e sim para o problema, acho que isso é o principal desafio [...] E porque o aprendizado vem também dos erros. Precisa existir tolerância ao erro para que a gente possa melhorar e evoluir.* (E16).

O fragmento 22 expressa o sentimento do entrevistado E16 sobre as barreiras de implantação de novos produtos e processos, e as tensões geradas em torno desta situação que podem inviabilizar as melhorias. O aspecto que se deve ter atenção é identificar os problemas de maneira transparente, sem focar nas pessoas e sim nos problemas. Esse fato se relaciona com o modelo de gestão direcionado para liderança e colaboração, em que expor o problema traz benefícios à organização, quando todos os envolvidos podem contribuir na solução do problema de maneira colaborativa. O fragmento 22 contribui para reforçar que houve um momento de transição vivenciado pela organização Beta para um novo modelo de gestão evolutivo, em que os aspectos de liderança e colaboração são incentivados.

O processo de tolerância ao erro é um aspecto importante no processo, sendo mencionado não apenas por E16, mas também pelo entrevistado E14, ao citar que “*têm projetos que realmente não deram certo, mas tivemos o apoio total integral de toda administração e toda a diretoria*”. O entrevistado E11 corrobora mencionando “*eu não posso reclamar, tudo que eu fiz eu já errei*”, e cita um exemplo que ilustra como a tolerância ao erro não existe apenas neste momento de adaptação, mas também em casos passados, em diferentes situações:

Fragmento 23: [...] *no exemplo da primeira máquina, desenvolvemos um abatimento que estava errado, só que eu não fui viajar para provar a máquina [...] a máquina voltou para organização, mas não atendeu o abastecimento, fiquei com medo de falar na reunião e ele aceitou na boa mandou devolver, fazer modificação e mandar de volta. E isso foi feito, e tivemos bastante cuidado. Mas aquele não foi o único erro ou aprendizado [...]* (E11).

O fragmento 23 demonstra o momento de tensão no desenvolvimento de novo equipamento que gerou aprendizado para a equipe, mas também demonstrou apoio pela gestão e tolerância ao erro durante o processo de criação e adaptação. Para O'Reilly e Tushman (2008), a forma como as tensões são resolvidas é um dos elementos cruciais no processo de desenvolvimento de capacidade que permitem à organização explorar e explorar simultaneamente. Se o movimento de exploração não é visualizado como estratégico pela alta gestão, corre-se o risco de submeter-se às pressões de custos e curto prazo ou falta de atenção da gerência. Por isso, a habilidade dos líderes de estimular e ter tolerância ao erro de maneira saudável permite que a equipe tenha uma maior confiança no processo de criação, colaborando com soluções de curto e longo prazo. Sobre esta perspectiva, o fragmento 24 contém a percepção do entrevistado E15 sobre as tensões.

Fragmento 24: *Eu já tive experiências em outras organizações. Acho que sempre foi uma dor e um fator de tensão essa questão de dar manutenção àquilo que já existe versus cuidar do novo, olhar para o futuro, continuar desenvolvimento em áreas novas. Das organizações que já passei, Organização X, Startup Y... nenhuma com proposta de estrutura bem definida de como resolver essa tensão, em geral o que eu tenho visto e na Beta isso é resolvido naturalmente com base em negociações entre áreas [...] (E15)²*

Para o entrevistado E15, as tensões geradas entre as necessidades de curto prazo no processo de manutenção dos processos e produtos existentes *versus* criar produtos e processos com uma perspectiva de longo prazo é muito desafiador. Entretanto, mediante suas vivências profissionais, muitas organizações tinham dificuldades em definir um modelo de gestão que proporcionasse um ambiente para solucionar essas tensões, mas na Beta esse fato é visto como algo natural, que deve ser encarado pelos membros da equipe como um aspecto a ser sanado por meio de negociação entre as áreas, o que leva ao entendimento da existência de uma comunicação e integração entre os setores para a solução de problemas. Essa percepção foi também identificada no fragmento 16, onde o entrevistado relata que foi possível adaptar equipamentos para uma situação de curto prazo com a participação de várias equipes e apoio da alta direção; e no fragmento 17, ao demonstrar a articulação das áreas de maneira deliberada para soluções de conflitos.

Este fato também é mencionado por O'Reilly e Tushman (2008), ao advertirem que as organizações podem apresentar competições em modelos de negócios direcionados para exploração e exploração, ressaltando que os conflitos podem existir, mas o diferencial é como

² Nomes das organizações alterados para preservar o anonimato do entrevistado.

a organização gerencia esses conflitos. A equipe sênior deve estar atenta a todo esse processo com disposição para agir sobre os conflitos existentes, não permitindo que as tensões dominem as melhorias e criações desenvolvidas. Percebe-se que Beta apresenta indícios de uma gestão participativa no que se refere a gerir os conflitos, tolerância a erros no processo de aprendizagem e agilidade em adaptar-se às necessidades de mercado, permitindo, assim, identificar a quinta condição evidenciada como existente na organização.

No Quadro 12 são resumidas as condições mencionadas nesta seção, apresentando características e reconhecimento de microfundamentos alinhados com a proposições de O'Reilly e Tushman (2008).

Quadro 12 – Resumo de condições ambidestras (continua)

Características da ambidestria	Eventos	Microfundamentos da capacidade dinâmica
1ª condição: apresentar esforços para garantir a presença da exploração e exploração	Desenvolvimento de novos produtos (sofá e colchão)	Capacidade de identificar oportunidades (capacidade de detecção)
	Desenvolvimento de novos produtos em curto espaço de tempo, com pouco investimento e adaptando as configurações e máquinas já existentes.	Capacidade de identificar oportunidades e novos mercados-alvo (capacidade de detecção)
	Adaptação de outras unidades fabris	Conversão de oportunidades em produtos com a integração de recursos (capacidade de apreensão)
	Investimento em uma fábrica permanente de máscaras.	Reconfiguração de recursos (capacidade de reconfiguração)
	Programa de desenvolvimento de processos e inovação (GMECC)	Processo para selecionar P&D internamente (capacidade de detecção); rotinas para construção de lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)
	Desenvolvimento de novos produtos, como tecidos inteligentes e travesseiros com sensor, e teste de novas máquinas	Processo para explorar fornecedores (capacidade de detecção); processo para explorar desenvolvimento em ciência e tecnologia exógena (capacidade de detecção); rotinas para seleção de protocolo de decisão de escolha de tecnologia (capacidade de apreensão); gerenciamento e coespecialização (capacidade de reconfiguração)
2ª condição: articulação para o desenvolvimento de visão e valores comuns que proporcionem uma identidade entre exploração e exploração	Planejamento por meio de reuniões, conferência entre áreas para solução de setores varejo-indústria	Processo para selecionar P&D internamente e selecionar novas tecnologias (capacidade de detecção); soluções para modelo de negócio; rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisão; rotinas para construir lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)

Quadro 12 – Resumo de condições ambidestras

(conclusão)

Características da ambidestria	Eventos	Microfundamentos da capacidade dinâmica
2ª condição: articulação para o desenvolvimento de visão e valores comuns que proporcionem uma identidade entre exploração e exploração	Adequação interna e reinvenção para acompanhar as mudanças externas	Processo para identificar mudanças nas necessidades dos clientes (capacidade de detecção); solução para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão)
	Desenvolvimento integrado da equipe para continuidade das ações	Solução para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão)
	Implantação via <i>software</i> de demandas para estudo de viabilidade de produtos novos e melhorias	Processo para selecionar P&D internamente (capacidade de detecção); rotinas para construção de lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão); gerenciamento de conhecimento (capacidade de reconfiguração)
3ª condição: presença de uma equipe sênior com conhecimento em estratégias direcionadas à exploração e exploração, além de um sistema de recompensa	Participação em feiras nacionais e internacionais relacionadas à atividade principal ou em outros segmentos como um processo de busca de soluções	Processos para direcionar P&D interno e selecionar novas tecnologias (capacidade de detecção); processos para explorar fornecedores e inovações (capacidade de detecção); processos para identificar segmentos do mercado-alvo (capacidade de detecção); rotinas para construir lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)
	Treinamentos	Rotinas para construir lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)
	Integração entre áreas	Rotinas para construir lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)
4ª condição: estruturas organizacionais (modelo de negócio, estrutura, incentivos, indicadores e culturas) alinhadas à exploração e exploração em níveis sênior e tático para alavancar os ativos organizacionais	Alocação de recursos com alavancagem de ativos	Processos para direcionar P&D interno e selecionar novas tecnologias (capacidade de detecção); soluções para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão); gerenciamento de coespecialização (capacidade de reconfiguração)
5ª condição: capacidade da equipe sênior de administrar e resolver as tensões existentes na organização	Liderança colaborativa	Soluções para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão); rotinas para construção de lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)
	Tolerância ao erro	

Fonte: elaboração própria.

Com base nas cinco condições apresentadas por O'Reilly e Tushman (2008, 2011), que resumem as condições sob as quais a ambidestria organizacional poderá ser reconhecida e bem-sucedida, são reforçados os elementos fundamentais que embasam o argumento da ambidestria como sendo capacidade dinâmica. É possível identificar indícios dos principais elementos presentes na organização Beta com características ambidestras. A existência de uma organização com característica ambidestra, apesar de diferentes tipologias, não pode ser

formulada pela existência de elementos únicos e exatos, pois a ambidestria é um processo que envolve contexto, cultura e processo de alocação de recursos (KARRER; FLECK, 2015).

Diante do que foi até aqui exposto, foi possível compreender que as condições mencionadas na literatura sobre a presença de capacidades de exploração e exploração de forma simultânea pode compreender, também, elementos de capacidade dinâmicas. A seguir, são apresentados os microfundamentos e ambidestria no processo de desenvolvimento de capacidade dinâmica.

4.4 MICROFUNDAMENTOS E AMBIDESTRIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE DINÂMICA

Durante várias décadas, as vantagens competitivas estavam concentradas nos baixos custos dos produtos e na localização da produção. No entanto, o mercado foi sofrendo alterações com o surgimento de novos hábitos, que se tornaram aspectos centrais na preferência dos consumidores, sinalizando, assim, mudanças na forma de produzir e distribuir os produtos (BRUNO, 2017). Mediante esse cenário, as indústrias tiveram a opção de iniciar uma renovação das suas estruturas. O setor têxtil não foi diferente, apresentou aspectos exigindo uma renovação e revisão das suas configurações.

Ao longo de sua história, a organização Beta teve destaque no mercado nacional e internacional, adotando nos últimos anos estratégias estruturais, destacando-se a compra de outras organizações com abrangência nacional e internacional, que possibilitaram um ganho não apenas de escala, mas também de carteira de clientes e troca de conhecimento industrial e aumento consequente das oportunidades.

Um fator de destaque nessa trajetória da organização Beta foi uma operação internacional que originou um processo de fusão, mas que durante a concretização sofreu um impacto por questões de ordem econômica mundial e, consequentemente, alteração na demanda. Esse fato modificou as estratégias e estruturas da organização Beta de maneira que novas táticas tiveram que ser efetuadas e, consequentemente, novas capacidades se desenvolverem nesse processo de busca pela sustentabilidade da vantagem competitiva.

Durante sua trajetória, a organização Beta apresentou destaque na comercialização de fios e tecidos em geral onde atua formando um dos complexos operacionais de produtos têxteis de impacto nacional e internacional, sendo considerada um dos maiores complexos têxteis de cama, mesa e banho do mundo. Após as crises internacionais que impactaram suas operações,

novas estratégias e estruturas tiveram que ser revistas, sendo suas operações direcionadas principalmente para o mercado interno.

O fato de ter que se renovar, adaptar, integrar e rever seus recursos para alcançar equilíbrio com as mudanças do mercado, associado a outras capacidades, evidencia um ambiente diretamente relacionado com a capacidade dinâmica (TEECE, 1997). As iniciativas identificadas de renovação tiveram uma maior ênfase logo após com o processo de fusão, com o agrupamento de operações e reestruturação do parque fabril (fragmento 2), gerando sinergia entre as unidades fabris (fragmento 3) e, conseqüentemente, um ganho de eficiência nas operações. Esse evento foi marcante na trajetória da organização Beta, pois relatos dos entrevistados destacam o momento de grande aprendizado, assim como de renovação, adaptação às necessidades dos mercados, além de investimento em soluções tecnológicas.

Ter uma estratégia de escala bem estruturada, com foco principalmente na exportação, foi um aspecto que alterou as ações da organização Beta após vivenciar uma crise econômica que lhe permitiu avaliar novos cenários e oportunidades. O processo de adaptação e reestruturação de recursos possibilitou uma abertura para novos mercados, assim como um novo ciclo de aprendizagem organizacional, possibilitando uma renovação e definição de um novo modelo de negócio.

Dentre as principais ações efetuadas pela organização Beta nesse processo, pode-se destacar: a venda de ativos das operações no mercado norte-americano; a reestruturação do parque fabril no Brasil, com adequações e concentrações de máquinas em unidades específicas; e o investimento em tecnologia para o fortalecimento da integração de canais de indústria-varejo e, assim, melhorias no atendimento de marcas próprias e franquias (*e-commerce*). Todas as ações tiveram como objetivo permitir uma posição diferenciada em um processo de inovações, assim como excelência em gestão, conforme dados secundários obtidos na Demonstração Financeira 2012 da organização Beta.

Todos esses eventos ocorridos dentro do contexto ambiental da organização Beta proporcionaram um conjunto de decisões e rotinas que ajudaram a organização a perceber e aproveitar novas oportunidades por meio da realocação de ativos organizacionais (O'REILLY; TUSHMAN, 2008, 2013). O desenvolvimento das capacidades organizacionais é composto por rotinas, estruturas e processos existentes dentro de uma firma, e o grande desafio é criar e aperfeiçoar os recursos, além de reconfigurar ativos à medida que mudanças no mercado ocorrem (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Os elementos sugeridos pela literatura enfatizam que, para serem bem-sucedidas em ambiente dinâmico, as organizações devem se tornar ambidestras. A ambidestria apresenta-se com uma pré-condição para a geração de melhores

desempenhos perante as peculiaridades existentes no mercado (AMNIATTALAB; ANSARI, 2016).

A ambidestria, para O'Reilly e Tushman (2008), não é uma fonte de vantagem competitiva, mas promove a geração de novas configurações de recursos que podem oferecer uma vantagem competitiva sustentável. Ao considerar que a organização Beta se encontra em um mercado global, com aumento da concorrência entre mercados, rápidos desenvolvimentos tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, percebe-se que os gestores estão em constante processo de adaptação às necessidades do mercado. Além disso, as narrativas e documentos institucionais evidenciam as capacidades dinâmicas suportadas pela presença de elementos para aprender, detectar, modelar e calibrar oportunidades, de estruturas para controlar projetos de melhorias e de alinhamento e realinhamento contínuo de ativos.

Nesta seção, busca-se analisar a existência de microfundamentos e ambidestria de maneira sobreposta atuando no processo de desenvolvimento de capacidade dinâmica e, conseqüentemente, facilitar a renovação organizacional. Ao analisar a abordagem de microfundamentos como fenômeno norteador, foram considerados, também, os indivíduos ou processos organizacionais e suas interações em ambiente coletivo, além de observar os processos, sistemas e estruturas organizacionais e estas relações com as perspectivas previstas na ambidestria. Para analisar os elementos da ambidestria que contribuíram para o desenvolvimento de capacidade dinâmica, foram utilizadas as cinco condições apresentadas por O'Reilly e Tushman (2011), que sugerem como a ambidestria colabora com a presença da capacidade dinâmica.

Durante todo o processo de investigação e observação das características apresentadas, verificou-se a integração das narrativas efetuando as devidas codificações. As codificações foram aglomeradas e geraram nesta tese o termo “fragmento”. Essa classificação permitiu uma melhor análise das informações de maneira visual mediante diagramas. Neste sentido, ao efetuar as análises e relações dos fragmentos envolvendo as variáveis mencionadas por cada entrevistado, foi possível examinar as ações envolvendo capacidade dinâmica e ambidestria dentro da organização Beta de maneira individual e de maneira coletiva. Essas evidências são percebidas com base nas narrativas dos atores de maneira cruzada.

A partir das análises efetuadas relacionadas à capacidade dinâmica e ambidestria já apresentadas nas seções 4.2 e 4.3, foi possível construir diagramas que expõem a relação entre os componentes de ambidestria e os microfundamentos de capacidade dinâmica previsto por Teece (2007), comparando, assim, o que a literatura sugere e o que as rotinas e processos

narrados permitem identificar de características associadas aos elementos verificados nos fragmentos de maneira exploratória e comparativa.

Considerando a importância dos fragmentos para a compreensão dos diagramas e a lógica que subjaz a sua construção, no Quadro 13 são apresentados os fragmentos mencionados que denotam a relação entre capacidade dinâmica e ambidestria já mencionados anteriormente e que serão contextualizados nesta seção.

Quadro 13 – Fragmentos gerados pelas entrevistas

Fragmento/trecho	Microfundamentos de capacidade dinâmica	Capacidade ambidestria
Fragmento 9: <i>Nossa, você não tem ideia, nós temos um programa aqui chamado GMECC, já que nós estamos falando no contexto de inovação, e o GMECC ele trata a parte de inovação da companhia, nós temos um programa que ele é anual, ao período de um ano são formados vários grupos dentro da organização [...]</i>	Processo para selecionar P&D internamente (capacidade de detecção); rotinas para construção de lealdade e comprometimento (capacidade de apreensão)	Criação de novos produtos (exploração) e refinamento de competências existentes (exploração)
Fragmento 14: <i>Em 2005 começou a fusão, começou em 2004, em 2005 se efetivou a fusão, a Beta comprou a SX e criou uma organização [...], por que a BETA decidiu comprar a SX? Porque a gente fornecia muito para a SX [...]</i>	Descentralização e decomposição, cultura direcionada para adaptações. (reconfiguração)	Estruturas flexíveis, foco na eficácia, mais riscos e incertezas, visão de longo prazo (exploração)
Fragmento 16: <i>[...] na pandemia, ficamos assustados, a fábrica realmente parou [...] quem iria comprar tolha e travesseiro agora? [...] Então o [presidente] convocou uma reunião para termos ideias [...]</i>	Identificar segmentos do mercado-alvo (detecção) e soluções para o modelo de negócio a partir de uso adequado de recursos (apreensão)	Competências direcionadas às mudanças (exploração) e adaptabilidade de produtos e serviços (exploração)
Fragmento 17: <i>Basicamente essas outras vice-presidências ou diretorias atuaram como patrocinadores do crescimento da nossa área, que hoje já chegamos numa massa crítica interessante, então, apesar de a gente estar na divisão de varejo, eles sempre nos procuraram e nos trataram como parceiros a quem eles podiam recorrer também [...]</i>	Rotinas para construir lealdade e comprometimento.	Colaboração por meio de reuniões de alinhamento entre as equipes
Fragmento 21: <i>[...] então vários investimentos que temos feito em plataformas e em softwares novos acabam acontecendo devido a uma necessidade real identificada, em algum problema que está doendo ou em algum problema que a gente antecipa que a gente precisa resolver sobre um ponto de vista estratégico [...]</i>	Apresentar elementos relacionados a aprendizagem, gestão do conhecimento, gerenciamento estratégico de ativos e combinações para geração de valor, por meio da coespecialização (reconfiguração)	As mudanças são tanto de curto prazo como de longo prazo (exploração e exploração)

Fonte: dados da pesquisa.

Os fragmentos mencionados foram os trechos escolhidos para apresentar a presença de interação entre os elementos previstos nas capacidades dinâmicas e ambidestria, não podendo ser considerados os únicos momentos identificados.

Como uma capacidade dinâmica, a ambidestria poderá auxiliar as organizações a perceberem e aproveitarem novas oportunidades e mitigarem os efeitos da dependência do caminho (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Desta forma, é importante compreender que ambidestria não significa uma variação aleatória ou tolerância à ineficiência, mas uma ação ordenada pelos gestores para atender a demandas que possam garantir a viabilidade atual e futura da organização.

Durante o processo de análise, foi possível verificar os elementos comuns existentes nos fragmentos. É possível observar no Quadro 13 eventos presentes dos microfundamentos detecção e apreensão, inseridos nas condições mencionadas por O'Reilly e Tushman (2011) para a existência de ambidestria nas organizações e, consequentemente, exploração e exploração de maneira simulada.

O fragmento 16 apresenta elementos previstos pelos microfundamentos detecção e apreensão ao apresentar a identificação de segmentos do mercado-alvo e soluções para o modelo de negócio a partir de uso adequado de recursos. Quanto aos elementos relacionados à ambidestria, apresentam características de exploração e exploração, como competências direcionadas às mudanças e adaptabilidade de produtos e serviços. Esse fragmento permite verificar as capacidades que podem apresentar sobreposição em contexto e modelos de negócios, sugerindo, assim, indícios de habilidades e competências em comum dentro da organização, em função da existência de características de dimensões presentes tanto em capacidade dinâmica (detecção e apreensão) como em ambidestria (exploração e exploração).

A maneira de reorganizar os ativos, por meio de reconfiguração de base de recursos e coespecialização de ativos (podendo ser interno e com parceiros externos), é uma característica prevista no microfundamento de reconfiguração, conforme mencionado por Ellonem, Jantunen e Kuivalainen (2011). Esse fato é identificado no fragmento 21, o qual retrata as transformações e modificações de recursos com uso de tecnologias ainda em desenvolvimento. As mudanças são mencionadas como sendo tanto de curto prazo como de longo prazo, por questões estratégicas.

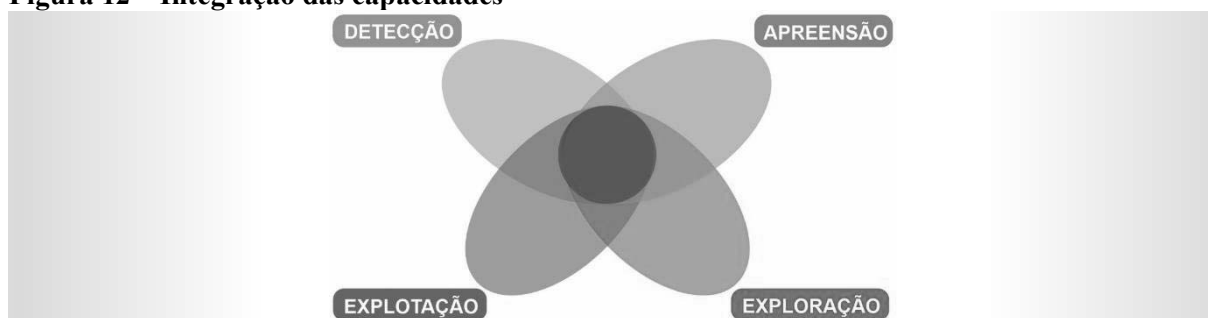
O processo de transformação ou reconfiguração exige habilidades de liderança da alta gerência para manter a capacidade dinâmica (TEECE, 2007), mediante orquestramento de ativos de forma semicontinuada e renovação corporativa, considerando o desenho das rotinas.

Portanto, ao mencionar na narrativa soluções de desenvolvimento de demandas tanto internas como externas de maneira deliberada e alinhada às estratégias, o entrevistado E15 expressa o processo de descoberta presente na rotina da organização Beta. Esse fato está em conformidade com os microfundamentos de detecção e apreensão, que preveem processos para direcionar P&D interno e selecionar novas tecnologias (capacidade de detecção) e soluções para clientes e modelo de negócio (capacidade de apreensão).

É possível verificar indícios de um processo de sobreposição de capacidades no qual a presença de exploração compreende o reconhecimento de oportunidades, gerenciamento de incertezas, assim como otimização de processos, aquisição de recursos e desenvolvimento de novos produtos, e estas características apresentam semelhança com a capacidade de detecção. A capacidade de exploração, por sua vez, compreende etapas mais simples, geralmente de baixo risco em um processo de curto prazo, podendo ser observada em associação com a capacidade de apreensão.

Esses elementos permitem visualizar um momento de integração das capacidades. A Figura 12 expressa de maneira visual o que ocorreu no Quadro 13, onde microfundamentos relacionados à capacidade dinâmica e à capacidade de exploração e exploração estavam presentes em um mesmo contexto e estrutura da organização, proporcionando um entendimento de sobreposições ou um elemento facilitador no processo de gestão.

Figura 12 – Integração das capacidades



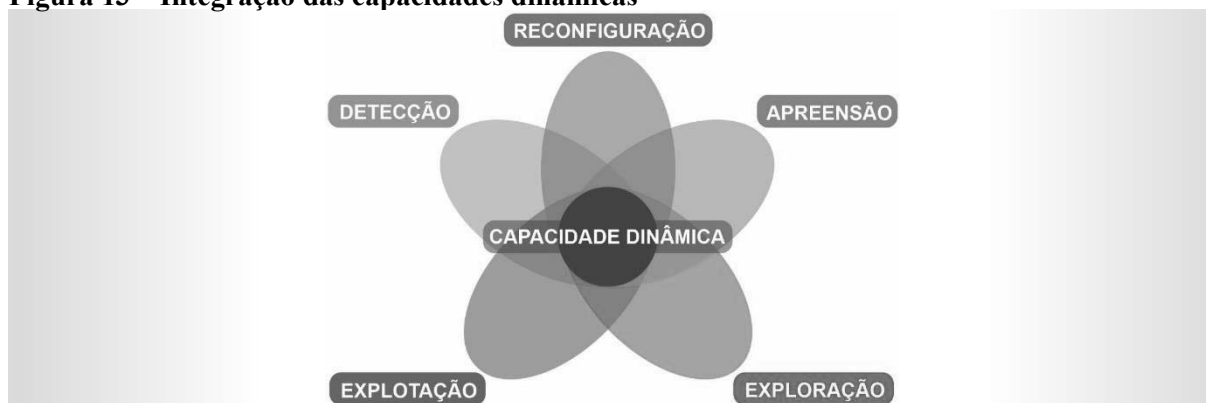
Fonte: elaboração própria.

Esse evento demonstra que tanto a ambidestria, compreendendo exploração e exploração, quanto a capacidade dinâmica podem ser observadas por meio das rotinas dentro da organização (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). A capacidade de exploração pode ser notada mediante a fase sensorial de busca de oportunidades, conhecimento e inovação. Na sequência, a capacidade de exploração pode ser observada na fase de apreensão, em que o realinhamento contínuo de recurso é refletido nos processos para manter a eficiência e evoluir.

Esses pontos são observados nas rotinas relatadas pelos entrevistados, como demonstrado no fragmento 21, que confirma esse momento de sobreposição de capacidades sensoriais, relacionadas a exploração e detecção, e capacidade de apreensão.

Imediatamente foi identificado que, além das fases de sensoriamento e apreensão, existe uma outra capacidade identificada, a reconfiguração (Figura 13), que complementa a interação das capacidades já existentes ao apresentar elementos relacionados a aprendizagem, gestão do conhecimento, gerenciamento estratégico de ativos e combinações para geração de valor, por meio da coespecialização. Esse microfundamento também foi identificado no fragmento 21, o que permite, assim, reorganizar as sobreposições de elementos e apresentar a capacidade dinâmica no centro das interações.

Figura 13 – Integração das capacidades dinâmicas



Fonte: elaboração própria.

Durante a análise dos fragmentos, foi possível identificar que o monitoramento do ambiente de oportunidades e ameaças é realizado em grande parte pelas equipes estimuladas pelos líderes no processo de aproveitamento de oportunidades e execução das ações. Esse fato é relatado, por exemplo: no fragmento 9, que trata de um programa de melhorias e inovações, mudanças e adaptações de produtos e serviços com diferentes setores, de maneira a proporcionar melhorias internas de forma continuada; no fragmento 16, que demonstra a identificação de oportunidade e adaptação em cenários atípicos para atender o mercado; assim como no fragmento 17, que apresenta as relações de colaboração por meio de reuniões de alinhamento entre as equipes. Para O'Reilly e Tushman (2008), as capacidades organizacionais estão basicamente incorporadas nas rotinas, estruturas e processos organizacionais, e o grande desafio é proporcionar um ambiente de criação e aperfeiçoamento dos recursos, além de desenvolver mecanismo de reconfiguração dos ativos à medida que os contextos mudam.

A presença e estruturação de capacidade dinâmica prevê a habilidade de reconhecer ameaças e oportunidades, identificar mudanças externas que afetam o alinhamento da organização com seu ambiente de negócios, além de evitar o surgimento de rigidez ou inércia organizacional (TEECE, 2016). Desta forma, o aproveitamento de oportunidades e alteração de recursos, mediante contextos, estão muito atrelados aos investimentos efetuados na capacitação de recursos humanos, no desenvolvimento de sistemas, controles e ferramentas de gestão, além do desenvolvimento de cultura direcionada para adaptações. Esses aspectos podem ser verificados no fragmento 14, que cita uma fase de grandes transformações e mudanças com o processo de fusão e a iniciação de uma reestruturação na organização.

As capacidades dinâmicas representam um fenômeno organizacional que ocorre por meio de interação e valores compartilhados (EINSENHARDT; MARTIN, 2000), além de ser formado por vários agentes no processo de identificação de oportunidades (AUGIER; TEECE, 2008, 2009; HELFAT; PETERAF, 2009). Desta forma, o caso estudado possibilitou a identificação de capacidade dinâmica mediante diferentes situações (fragmentos) e a identificação de sobreposição de capacidades de exploração e exploração em determinadas circunstâncias no processo de busca por renovação organizacional e manutenção de vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se compreender como a ambidestria contribui para a geração de elementos da capacidade dinâmica em uma organização têxtil, mediante a realização de um estudo de caso. Neste sentido, as categorias do estudo preveem os microfundamentos de capacidades dinâmicas, que são: detecção, apreensão e reconfiguração; e as dimensões previstas na ambidestria, que são: exploração e exploração.

O fato de os ambientes serem cada vez mais dinâmicos e complexos estimula as organizações a desenvolverem recursos estratégicos e competências internas, incorporando, assim, um conjunto de combinações de capacidades para manter a empresa competitiva. Desta forma, a capacidade dinâmica possibilita a configuração de diversas formas de atuação, seja por meio de um novo negócio ou ampliação de um negócio já existente, seja mediante a criação de um produto ou processo de produção (HELFAT; PETERAF, 2009). Para Teece (2014), as capacidades dinâmicas são difíceis de serem replicadas pelos concorrentes, porque são construídas com base nas características idiossincráticas dos gerentes, rotinas e cultura da organização. Esses aspectos colaboram para o entendimento da importância de se estudar os elementos previstos na capacidade dinâmica, por contribuir para a compreensão de como as estruturas são constituídas dentro de uma organização.

Na perspectiva da existência de capacidades e processos que auxiliam as organizações a se adaptarem às mudanças necessárias para se manterem competitivas no mercado, verificou-se a necessidade de compreender as relações existentes entre capacidade dinâmica e ambidestria, apresentando como objetivo geral **desta compreender a contribuição da ambidestria nos microfundamentos da capacidade dinâmica numa organização do setor têxtil.**

Para responder ao objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos. O primeiro objetivo proposto foi o de **identificar como os microfundamentos previstos na capacidade dinâmica são percebidos nas várias atividades da organização.** Para que fosse possível identificar os microfundamentos, foi importante inicialmente compreender o contexto histórico da organização Beta. Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas são derivadas de uma combinação de habilidades de gerenciamento superior e históricos, valores e rotinas da empresa. Por isso, o entendimento do contexto e das estruturas de maneira cronológica foi importante para a compreensão e articulação das competências e habilidades desenvolvidas na organização.

Dentre o período analisado, o evento fusão, assim como o momento de crise econômica mundial com consequências na demanda de consumo dos clientes, foram os fatores que proporcionaram um grande impacto na revisão estrutural na organização Beta, assim como as mudanças tecnológicas, seja na forma de consumo pelos clientes, na maneira de produzir com novos tipos de máquinas e tecnologia associada, seja com novas matérias-primas e produtos diversificados, ou com o aumento do catálogo de produtos.

Todos esses fatores associados à combinação de capacidades proporcionaram mudanças com impactos estruturais, contextuais e de recursos. Esses fatores são sugeridos por Jurksiene e Pundziene (2016) como um processo de desenvolvimento de capacidades para absorver e adaptar ou modificar. Por isso, a estrutura da capacidade dinâmica deve buscar administrar de maneira distintiva, alinhar pessoas, processos e ativos para satisfazer aos desejos dos consumidores e alcançar um desempenho financeiro (AL-AALI; TEECE, 2014).

Destacam-se as mudanças efetuadas direcionando às estratégias de ações para um novo mercado-alvo, possibilitando a criação de uma nova estrutura de vendas, com característica não apenas de diversificação de marcas e públicos, mas estruturas de atuação comercial, com o desenvolvimento de ambientes virtuais com potencial de integração entre a indústria e o varejo.

A abordagem de microfundamentos foi considerada na tese como elemento norteador, e para Teece (2014) a capacidade dinâmica ocorre ao longo da história da organização por meio da interação de indivíduos ou processos em ambiente coletivo. Esses aspectos remetem a apresentar os principais elementos identificados como capacidades previstos nas dimensões preconizadas por Teece (2007).

Dentre os principais elementos, pode-se destacar a presença de capacidade de sentir o contexto e ambiente no qual opera (*sensing*/detecção), como cultura direcionada à busca por novas oportunidades, soluções para o desenvolvimento de novas matérias-primas, acompanhamento de ameaças externas à organização e processo de desenvolvimento de máquinas de forma personalizada e exclusiva da organização Beta.

A presença de capacidade de apreensão (*seizing*), que tem como essência equilibrar as melhorias de um modelo de negócio e as necessidades dos clientes, foi identificada em grande parte direcionada às culturas colaborativas para melhorias, seleção de protocolos de rotinas de decisão, controle sistêmico de processos de melhorias por sistema de gestão, programas de melhoria continuada e treinamentos, estímulo à lealdade e comprometimento entre áreas.

A capacidade de reconfiguração (*transforming*) está diretamente associada à contínua transformação e modificação de recursos, e a identificação inicial desse microfundamento foi possível com verificação da combinação de elementos de ativos tangíveis e intangíveis. O

gerenciamento de coespecialização pode ser percebido nas operações e combinação de ações integradas à rotina e ao processo da organização Beta, gerando sinergia e uma maior eficiência nas operações, assim como elementos de troca de conhecimento, com a presença de ações desenvolvidas em conjunto com centros tecnológicos e universitários, permitindo que novas configurações sejam efetuadas de modo contínuo em um processo evolutivo de transformação e modificação de recursos.

O sucesso de uma organização, para Teece (2007), está relacionado à criação de novos produtos, o que foi identificado com a criação de novas linhas de produtos, como “máscaras”, “sofá”, “colchão”, linhas direcionadas ao bem-estar, novos tipos de matérias-primas, assim como à implementação de novas formas organizacionais e revisão de modelo de negócios, impulsionada por um gênero de gestão intensamente empreendedora. Este aspecto foi percebido com o modelo de negócio participativo integrando áreas, com uma gestão colaborativa, agregando soluções tecnológicas entre unidades, setores (indústria-varejo) e processos, que possibilitam e estimulam as mudanças dentro da organização de maneira muito dinâmica e deliberada, permitindo que os gestores moldem as práticas e competências a todo momento.

Como exemplo para esse fato, estão os testes de novos equipamentos e produtos químicos de maneira exploratória e deliberada, gerando uma combinação de ativos para agregar e proporcionar transformação à organização.

Uma constatação relevante foi a utilização de um sistema de gestão (*software*) criado de maneira interna para articular as demandas de criação e melhorias dentro da organização. Esse mecanismo de controle permite ao gestor identificar diversos aspectos no processo de criação, como custos, sistemática de produção, tipo de material, mercado-alvo de forma integrada e sistemática, permitindo a colaboração e participação de diferentes colaboradores e unidades de negócios de maneira centralizada. Essa rotina implantada dentro da organização possibilita que todos os processos possam ser mapeados para serem utilizados na produção de produtos novos, ou no aprimoramento dos produtos já existentes.

O segundo objetivo específico foi o de identificar características da exploração e exploração (ambidestria). Como estratégia para atingir este objetivo, foram utilizadas as cinco condições previstas por O'Reilly e Tushman (2011) para classificar a existência de ambidestria, por analisarem de maneira gradual as capacidades de exploração e exploração.

Considerando as narrativas e contextos históricos, foi possível identificar uma gestão direcionada para a execução de ações de curto (exploração) e longo (exploração) prazo, de maneira integrada e colaborativa, recombinação recursos e buscando constantemente o engajamento das equipes. Esses momentos foram identificados em passagens que apresentaram

mudanças internas e a necessidade de adaptações, relatos de trabalhos em equipe e integração entre unidades, assim como uma estrutura de gestão direcionada para projetos envolvendo os colaboradores no processo de melhorias e criação de forma contínua.

Percebeu-se que o aspecto relacionado a recompensas financeiras não é um fator determinante dentro da organização, mas o aspecto lealdade de comprometimento foi uma característica que indica uma cultura de muito compromisso com as ações da organização. Esse fato remete a uma compreensão de sobreposições de elementos presentes nos microfundamentos de capacidade dinâmica e que também são observados como elementos centrais ao se observar exploração e exploração de maneira isolada.

As condições de exploração e exploração não foram percebidas, sendo executadas como estruturas separadas, diferentemente dos achados de O'Reilly e Tushman (2011), que identificaram mecanismos independentes. Essa observação indica uma configuração diferente do negócio, apresentando unidades de negócios distintas, mas com integrações entre as equipes, com a presença de um processo e sistema de apoio com o objetivo de centralizar a tomada de decisão.

Entre os colaboradores, não foi apontada a percepção de conflitos e/ou tensões associados aos desenvolvimentos de criação e melhorias. Alguns elementos foram mencionados como fatores a serem mais bem gerenciados pelas equipes, e não como fatores de tensão não controlados ou não identificados, como a velocidade no processo de criação elevada em relação aos concorrentes diretos, assim como as perdas de produção geradas ao colocar determinados protótipos na linha de produção.

Foi possível perceber que a organização Beta apresenta indícios de uma gestão participativa no que se refere a gerir os conflitos, à tolerância a erros no processo de aprendizagem e à agilidade em adaptar-se às necessidades de mercado, permitindo que características relacionadas à ambidestria na organização possam ser visualizadas.

O terceiro objetivo foi o de investigar como os microfundamentos e ambidestria atuam no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e renovação organizacional. A abordagem de microfundamentos como fenômeno norteador possibilitou analisar os indivíduos, os processos organizacionais e suas interações em ambiente coletivo, a partir da base teórica de capacidade dinâmica e ambidestria.

A complexidade e a natureza dinâmica dos ambientes dos negócios proporcionam modelos de negócios que muitas vezes podem se apresentar como demandas paradoxais, mas que estimulam e desafiam a compreensão. Os aspectos teóricos que norteiam a capacidade dinâmica e ambidestria ainda não está consolidado, o que proporciona um ambiente de estudos

a ser aperfeiçoado (VOGEL; GÜTTEL, 2013; JURKSIENE E PUNDZIENE, 2016; CIRJEVSKIS, 2017). Para Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), tanto a ambidestria quanto os microfundamentos previstos da capacidade dinâmica podem ser observados mediante rotinas organizacionais.

A organização Beta apresentou características que confirmam a presença de capacidade dinâmica conforme preconiza Teece (2007), assim como elementos de microfundamentos entre exploração e exploração. Esse fato possibilitou identificar que a organização Beta apresenta ações relacionadas à capacidade de exploração, que pode ser observada na fase sensorial de busca de oportunidades, conhecimento e inovação, bem como a capacidade de exploração, percebida na fase de apreensão, quando o realinhamento de recursos é percebido para manter a eficiência em um processo de renovação organizacional.

Durante o estudo foram observadas ações desenvolvidas na organização Beta para a identificação de segmentos de mercado-alvo, previsto na capacidade de detecção; e soluções para o modelo de negócio previsto na capacidade de apreensão, como a presença de cultura colaborativa, além de um controle de processos de melhorias e criação e estímulo constante de elementos relacionados a lealdade e comprometimento das equipes. A cultura de descoberta e busca de oportunidade, com a colaboração de equipes integradas, verificada dentro da organização como um modelo direcionado de liderança e controle em substituição a um modelo antigo de comando e controle, dá indícios de um modelo em que relações e comportamentos do grupo fazem um diferencial nas mudanças e adaptações necessárias em contextos de ambientes complexos.

A ambidestria exige que os gestores realizem procedimentos de perceber oportunidades incluindo mudanças tecnológicas, concorrência, necessidade de clientes e regulação. A gestão deverá também ser capaz de agir sobre as oportunidades e ameaças, por meio da reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis para enfrentar novos desafios. Todos esses elementos foram identificados durante o estudo, assim como verificada em alguns casos a presença de ambidestria e microfundamentos previstos em capacidade dinâmica de maneira integrada.

Os resultados apontam para um modelo de negócio colaborativo, com grande participação dos líderes para o desenvolvimento de soluções envolvendo mudanças tecnológicas e reconfiguração de ativos, com o objetivo de renovação constante das atividades que levem a organização a ser competitiva e um diferencial no mercado. Portanto, pode-se verificar elementos relacionados à ambidestria e aos microfundamentos de capacidade dinâmica de maneira simultânea.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O estudo contribui para a literatura existente sobre capacidade dinâmica ao confirmar que aspectos comuns existentes nas rotinas previstas em ambidestria também podem ser identificados nas capacidades dinâmicas, não apenas de maneira teórica, mas de maneira empírica e com elementos do cotidiano de uma indústria multinacional com características e ambientes complexos. O processo de reflexão com base na literatura possibilitou uma base teórica para verificação das rotinas e processos característicos que permitissem uma identificação entre as teorias de ambidestria e capacidade dinâmica.

A identificação de elementos comuns entre ambidestria e capacidade dinâmica e seus microfundamentos poderá contribuir para uma consolidação de definições de ambas as teorias, assim como permitir que novas pesquisas avancem em um processo evolutivo de conceitos. O entendimento das rotinas em ambientes complexos auxilia os cargos de gestão a adaptarem, de maneira rápida, as necessidades de uma organização, podendo apoiar, inclusive, outros campos do conhecimento, empreendedorismo, recursos humanos, além de áreas como inovação e aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista gerencial, entende-se que foram gerados *insights* para facilitar o equilíbrio entre criar e melhorar, e viabilizar a sobrevivência atual e dedicar energia para a viabilidade futura, acompanhado por conceitos relacionados à capacidade dinâmica. Os aspectos relacionados a estruturas, contexto e recursos foram elementos que colaboraram para a construção de uma cultura direcionada para ambidestria e capacidade dinâmica, os quais merecem atenção na configuração de modelos de negócios, pois a composição para tornar a organização ambidestra não reflete uma decisão de curto prazo, mas exige uma visão para projeções de longo prazo (O'REILLY; TUSHMAN, 2011) que permita, por meio de esforços em conhecimento e adaptação, que novas configurações possam surgir.

Ao desenvolver esta tese, foi possível demonstrar um modelo de negócio de uma organização com características de capacidade dinâmica e ambidestria, podendo proporcionar uma visão enriquecedora das formas de implementar e manter as condições necessárias de integrar capacidades com características ambidestras e capacidades dinâmicas.

Além das contribuições já citadas, a identificação de um tipo de ambidestria diferente da prevista na literatura verificada durante a pesquisa poderá auxiliar na consolidação de estudos que tentam diminuir a ambiguidade das várias formas que a ambidestria pode assumir, como, por exemplo, os estudos desenvolvidos por Snehvrat *et al.* (2018), que apresentam uma

categorização dos tipos de ambidestria com base em mecanismos organizacionais, domínio e processos, contribuindo, assim, para o refinamento das várias tipologias existentes.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A articulação entre capacidade dinâmica e ambidestria é uma temática ainda em formação, no que tange à literatura consultada. Assim, sugere-se que essa proposta de compreender como a ambidestria proporciona a geração de elementos da capacidade dinâmica seja aplicado a outros contextos para colaborar com o avanço do assunto.

Outra sugestão se refere a investigar as várias tipologias de ambidestria identificadas na literatura com organizações que apresentem características de capacidade dinâmica, fato que poderá proporcionar o surgimento de elementos ainda não identificados.

Também se indica investigar o perfil dos gestores seniores em empresas com características ambidestras e capacidade dinâmica, pesquisando as tensões e conflitos presentes nas rotinas que contribuem e dificultam a implantação de estratégias organizacionais direcionadas para capacidade dinâmica e ambidestria.

Outros estudos ainda podem tentar compreender a relação entre capacidade dinâmica, ambidestria e desempenho das organizações em longo prazo, para tentar compreender como as capacidades são modificadas ao longo do tempo, assim como as capacidades podem sustentar uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ADAM, A.; LINDAHL, G. Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client. **O**, v. 35, n. 7, p. 420-431, 2017.
- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility versus efficiency? a case study of model changeovers in the Toyota Production System. **Organization Science**, v. 10, n.1, p. 43-68, 1999.
- ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, 215-239, 2006.
- AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014.
- AL-ATWI, A. A.; AMANKWAH-AMOA, J.; KHAN, Z. Micro-foundations of organizational design and sustainability: the mediating role of learning ambidexterity. **International Business Review**, article 101656, 20 Dec. 2019. In Press, Corrected Proof. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>. Acesso em: 9 nov. 2020.
- ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232-244, 2017.
- AMNIATTALAB, A.; ANSARI, R. The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 3, article 1650040, 2016.
- APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017.
- AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75-90, 2009.
- ARNDT, F.; PIERCE, L. The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 2, p. 413-424, 2018.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimpr. da 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

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

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BHATTACHERJEE, A. **Social science research: principles, methods, and practices**. Florida: University of South Florida, 2012. (Textbooks Collection, Book 3). Disponível em: http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3. Acesso em: 20 jul. 2018.

BIEDENBACH, T.; MÜLLER, R. Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 621-635, 2012.

BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. 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.

BOUTIN, G.; GOYETTE, G.; LESSARD-HÉBERT, M. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Tradução Maria João Reis. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

BOŽIČ, K.; DIMOVSKI, V. Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 4, p. 101578, 2019.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Dynamics of competition and survival. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 1, p. 64-85, 2014.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BRUNO, F. S. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CANTARELLO, S.; MARTINI, A.; NOSELLA, A. A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 28-48, 2012.

CARTER, W. R. Ambidexterity deconstructed: a hierarchy of capabilities perspective. **Management Research Review**, v. 38, n. 8, p. 794-812, 2015.

CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010.

CHEN, Yan. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, 2017.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

ČIRJEVSKIS, A. Sustainability in information and communication technologies' industry: innovative ambidexterity and dynamic capabilities perspectives. **Journal of Security & Sustainability Issues**, v. 6, n. 2, p. 211-226, 2016.

ČIRJEVSKIS, A. Unbundling dynamic capabilities in successful Asian-Pacific shipping companies. **Journal of Asia Business Studies**, v. 11, n. 2, p. 113-134, 2017.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, Supplement 1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

DEY, I. **Creating categories: qualitative data analysis**. London: Routledge, 1993.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187-1204, 2010.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8-9, p. 1165-1185, 2008.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; Slevin, D. (Eds.). **The management of organization designs**. New York: North-Holland, 1976. v. 1, p. 167-188.

DUNLAP, D.; MARION, T.; FRIAR, J. The role of cross-national knowledge on organizational ambidexterity: A case of the global pharmaceutical industry. **Management Learning**, v. 45, n. 4, p. 458-476, 2013.

DURAND, R.; GRANT, R. M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 4-16, 2017.

DWYER, T. Inteligência artificial, tecnologias informacionais e seus possíveis impactos sobre as Ciências Sociais. **Sociologias**, ano 3, n. 5, p. 58-79, jan./jun. 2001.

EFRAT, K.; HUGHES, P.; NEMKOVA, E.; SOUCHON, A. L.; CHANGCO, J. 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. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELLONEN, H.; JANTUNEN, A.; KUIVALAINEN, O. The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 459-478, 2011.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; PLOYHART, R. E. The microfoundations movement in strategy and organization theory. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 575-632, 2015.

FERNÁNDEZ-PÉREZ DE LA LASTRA, S.; MARTÍN-ALCÁZAR, F.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Ambidextrous intellectual capital in the haute cuisine sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 173-192, 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 554-581, 2015.

GARCÍA-LILLO, F.; ÚBEDA-GARCÍA, M.; MARCO-LAJARA, B. Organizational ambidexterity: exploring the knowledge base. **Scientometrics**, v. 107, n. 3, p. 1021-1040, 2016.

GIBBERT, N.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

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

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. São Paulo: Penso, 2012.

GUERRA, R. A.; TONDOLO, V. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

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

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

HUGHES, D. E.; OGILVIE, J. L. When sales becomes service: the evolution of the professional selling role and an organic model of frontline ambidexterity. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 1, p. 22-32, 2020.

HUGHES, P.; HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Why do product-market strategies fail? A sociostructural examination under conditions of adherence. **Group & Organization Management**, v. 35, n. 5, p. 606-635, 2010.

INCE, I.; HAHN, R. How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: a qualitative analysis of sensing and seizing capacities, **Journal of Small Business Management**, 6 Jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12487>. Acesso em: 9 nov. 2020.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations**: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. 196 fl. Thesis (Ph.D in Management) – Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

JANSEN, J. J. P.; TEMPELAAR, M. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, v. 20 n. 4, p. 797-811, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JÓIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 123-149.

JURKSIENE, L.; PUNDZIENE, A. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity. **European Business Review**, v. 28, n. 4, p. 431-448, 2016.

KARHU, P.; RITALA, P. The multiple faces of tension: dualities in decision-making. **Review of Managerial Science**, v. 14, n. 3, p. 485-518, 2020.

- KARRER, D.; FLECK, D. Organizing for ambidexterity: A paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 4, p. 365-383, 2015.
- KHUN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- KRIZ, A.; VOOLA, R.; YUKSEL, U. The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 4, p. 287-299, 2014.
- LAAKSONEN, O.; PELTONIEMI, M. The essence of dynamic capabilities and their measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184-205, 2018.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2009.
- LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.
- LEE, S. M.; RHA, J. S. Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p. 2-23, 2016.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985.
- LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.
- LUGER, J.; RAISCH, S.; SCHIMMER, M. Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity. **Organization Science**, v. 29, n. 3, p. 357-546, 2018.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

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

MCGRATH, R. Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 118-131, 2001.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, Supplement, p. S63-S80, 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 18, Edição Especial, artigo 3, p. 41-64, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-30.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOM, T. J. M. **Managers exploration and exploitation activities: the influence of organizational factors and knowledge inflows**. Rotterdam: ERIM, 2006. (ERIM Ph.D. Series Research in Management, 79). Disponível em: <http://hdl.handle.net/1765/7981>. Acesso em: 9 nov. 2020.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 67-93, 1995.

MUBARIK, M. S.; NAGHAVI, N.; MAHMOOD, R. T. Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. **Human Systems Management**, v. 38, n. 3, p. 267-277, 2019.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317-329, 2010.

NOSELLA, A.; CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R. The intellectual structure of organizational ambidexterity: a bibliographic investigation into the state of the art. **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p. 450-465, 2012.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, n. 1, p. 185-206, 2008.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 5-21, 2011.
- OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; PAULA, E. A. M.; ASSIS, V. C. S. Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação numa empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 86-105, 2013.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PANDA, D.; REDDY, S. Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. **Journal of Asia Business Studies**, v. 10, n. 1, p. 41-60, 2016.
- PATEL, P. C.; TERJESEN, S.; LI, D. Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 3, p. 201-220, 2012.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3th. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PENG, M. Y.-P.; LIN, K.-H. Impact of ambidexterity and environmental dynamism on dynamic capability development trade-offs. **Sustainability**, v. 11, n. 8, p. 2334, 2019.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- PETERAF, M. A.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.
- PIENING, E. P.; SALGE, T. O. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. **Journal Production Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.
- PISANO, G. P. **A normative theory of dynamic capabilities**: connecting strategy, know-how, and competition. Harvard: Harvard Business School, 2015. (HBS Working Paper 16-036).
- PISANO, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.
- POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria**: inovação para a geração de valor. 1. ed. São Paulo: Mackenzie, 2015. v. 1.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.

PORTER, M. **The competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategy management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PRIYONO, A.; NURSYAMSIH, S.; DARMAWAN, B. A. Managing ambidexterity in internationalisation of SMEs from an emerging country: a dynamic capability perspective. **HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration**, v. 10, n. 3, p. 7-26, 2019.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RAISCH, S.; ZIMMERMANN, A. A process perspective on the exploration-exploitation paradox. In SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2016. p. 315-332.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: the triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.

RIDDER, A.-K. **External dynamic capabilities**: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. 2012. 49 p. Working Paper, School of Business and Economics, Maastricht University, Maastricht, 2012. Disponível em: https://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2013/12/External_DCs_Ridder_August_2012.pdf. Acesso em: 9 nov. 2020.

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.

ROTHAERMEL, F. T.; ALEXANDRE, M. T. Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.

RUMELT, R. **Good strategy/bad strategy**: the difference and why it matters. New York: Crown Business, 2011.

SALAZAR, A.; PELÁEZ, E. The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, v. 10, n. 3, p. 231-250, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, v. 16, Supplement 1, p. 135-159, 1965.

SAURAV, S.; KUMAR, A.; KUMAR, R.; DUTTA, S. K. The state of ambidexterity research: a data mining approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 2, p. 343-367, 2018.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007.

SCHUMPETER, J. A. Science and ideology. **The American Economic Review**, v. 39, n. 2, p. 346-359, 1949.

SHARMA, S. O.; MARTIN, A. Re-thinking and re-operationalizing product innovation capability: a review, critique and extension of dynamic capability view using theoretical triangulation. **European Business Review**, v. 30, n. 4, p. 374-397, 2018.

SHENG, M. L. A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. **Industrial Marketing Management**, v. 65, p. 28-38, 2017.

SHER, P. J.; LEE, V.C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information and Management**, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. Ambidestria organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 15-29, 2015.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SNEHVRAT, S.; KUMAR, A.; KUMAR, R.; DUTTA, S. The state of ambidexterity research: a data mining approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 2, p. 343-367, 2018.

- SOLÍS-MOLINA, M.; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A. Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: the role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 181-194, 2018.
- SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. **The Learning Organization**, v. 26, n. 4, p. 397-411, 2019.
- STABER, U.; SYDOW, J. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 408-424, 2002.
- STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. In GOMM, R.; HAMMERSLEY, M.; FOSTER, P. (Eds.). **Case study method: key issues, key texts**. London: Sage, 2000.
- TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; BITENCOURT, C. C.; KAYNAK, H. Expanding the dynamic capabilities view: special contributions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 209-214, 2017.
- TALAJA, A. Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 17, n. 2, p. 51-64, 2012.
- TAMAYO-TORRES, J.; ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A. Ambidexterity, performance and environmental dynamism. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 3, p. 282-299, 2017.
- TAMAYO-TORRES, J.; ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A. Ambidexterity, performance and environmental dynamism. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 3, p. 282-299, 2017.
- TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.
- TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014a.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: a guide for managers. **Ivey Business Journal**, Mar./Apr. 2011. Disponível em: <http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers>. Acesso em: 10 jan. 2020.

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

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J. Reflections on profiting from innovation. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1131-1146, 2006.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014b.

TEECE, D. J.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

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

TUAN, L. T. Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 135, p. 145-159, 2016.

TURNER, N.; SWART, J.; MAYLOR, H. Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal**. Boston, MA: Harvard University Press, 2002.

VAHLNE, J.-E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 57-70, 2017.

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

VENKATRAMAN, N.; LEE, C.; IYER, B. **Strategic ambidexterity and sales growth: a longitudinal test in the software sector strategic**. Boston, MA: Boston University School of Management, 2007. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/cd36/77269e7f2ab0ea56d18d9bc75052c94a9474.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, V. A.; GARCIA, R.; AURELIO, M.; FAIA, V. S. A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 249-268, 2017.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, C. L.; SENARATNE, C.; RAFIQ, M. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26-44, 2015.

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. Capabilities, innovation and competitive advantage, **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 4, p. 1220-1223, 2011.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILDEN, R.; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. R. The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2013.

WILDEN, R.; HOHBERGER, J.; DEVINNEY, T. M.; LAVIE, D. Revisiting James March (1991): whither exploration and exploitation? **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 352-369, 2018.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, p. 981-996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WU, L.-Y. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 27-31, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Penso, 2016.

ZIMMERMANN, A.; BIRKINSHAW, J. Reconciling capabilities and ambidexterity theories: a multi-level perspective. In TEECE, D. J.; LEIH, S. **The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2016. p. 1-24.

ZIMMERMANN, A.; HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J.; JAECKEL, M. Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs, **Long Range Planning**, article 101927, 23 Oct. 2019. In Press, Corrected Proof. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101927>. Acesso em: 9 nov. 2020.

ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1119-1139, 2015.

ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S.; CARDINAL, L. B. Managing persistent tensions on the frontline: a configurational perspective on ambidexterity. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 5, p. 739-769, 2018.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capability. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ETAPA I

A – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Qual a sua idade?
2. Gênero: () Masculino. () Feminino. () Outro.
3. Comente sobre sua formação acadêmica e profissional.
4. Qual seu atual cargo?
5. Ocupou outros cargos dentro da empresa? Se sim, quais?
6. Quanto tempo está na empresa?

B – PERFIL DA EMPRESA

1. Quantos anos a empresa está em atividade?
2. Qual a atividade principal da empresa?
3. Existem atividades secundárias executadas pela empresa? Se sim, quais?
4. Qual a abrangência da empresa (local, regional, nacional, internacional)?
5. Quantos funcionários a empresa possui?
6. Comente como funciona a estrutura organizacional da empresa (hierarquia, níveis de decisão, sistema de gestão).

C – Parte I – CAPACIDADE DINÂMICA

1. Quais os principais fatores identificados no ambiente externo durante os últimos anos que influenciaram mudanças na estratégia da empresa?
2. Quais as principais mudanças que podem ser listadas/apresentadas no ambiente interno durante os últimos anos que influenciaram mudanças na estratégia organizacional?
3. Como são identificadas as oportunidades ou ameaças? Descreva.
4. A organização em algum momento participou de fusão, aquisições ou *joint venture*? Quais foram as mudanças associadas a este momento?
5. Como a empresa reage a momentos de mudanças? Apresenta dificuldades ou facilidades? Descreva.
6. Quais fatores ou elementos são utilizados na empresa? (perguntar primeiro se adotam e, em seguida perguntar como/qual frequência)
 - a) Processo de Pesquisa e Desenvolvimento de Novas Tecnológicas (P&D) de forma interna

- b) Processo de Pesquisa e Desenvolvimento de Novas Tecnológicas (P&D) de forma externa (com universidades, polos tecnológicos, participações de feiras nacionais e internacionais)
 - c) Processos de parceria com fornecedores para aprimorar inovações existentes
 - d) Processos para identificar novos mercado-alvo ou mudança de necessidade de clientes (acompanhamento dos lançamentos dos concorrentes)
 - e) Um modelo de negócio com atividade que agreguem valor ao cliente
 - f) Formação de alianças com fornecedores, clientes ou centros de pesquisa
 - g) Rotina de reunião sistematizada para avaliação de processos, viabilidade de produtos, entre outros.
 - h) Rotinas para o desenvolvimento dos funcionários
 - i) Comitês de tomada de decisão composto por profissionais especializados
7. Na sua percepção a empresa tem facilidade em obter vantagem no mercado no qual atua? Por quê?
 8. Quais fatores ou elementos na sua percepção contribuem para a continuidade de transformação e melhoria da organização?

D – Parte I – AMBIDESTRIA

- **Exploração (melhoria dos produtos /serviços/processo ou mercado)**
 1. De que maneira a empresa melhora seus produtos, serviços, processos e mercado existentes?
 2. Qual a frequência de adaptação da organização aos seus produtos, serviços, processos e mercado existentes?
 3. Na sua percepção quais elementos têm sido adotado(s) pela organização para o aumentar a economia de escala em mercado já existentes?
 4. Na sua percepção a organização tem como objetivo a constante avaliação de redução dos custos organizacionais?
- **Exploração (criação de novos produtos /serviços/processo ou mercado)**
 5. Descreva como a organização busca novas possibilidades em relação a produtos/ serviços, processo ou mercado?
 6. Na sua percepção as atividades desenvolvidas na organização estão focadas com maior intensidade na criação ou renovação de produtos /serviços e processos?
 7. De que maneira a empresa incorpora novos conhecimentos que não existem dentro da organização?

8. Na sua percepção quais atividades desenvolvidas na organização exigem ou exigiram bastante adaptação coletiva e individual? Cite exemplos
9. Na sua percepção quais atividades desenvolvidas na organização exigem ou exigiram o desenvolvimento de novas habilidades ou conhecimento? Cite exemplos

D – Parte II – AMBIDESTRIA X CAPACIDADE DINÂMICA

1. Relate um evento que você identifica como fracasso que gerou um grande aprendizado à organização e que tenha sido preciso rever processos, rotinas e recursos.
2. Na sua percepção quais recursos mudaram ou precisam mudar na organização com o avanço da competitividade de mercado?
3. Como os Gestores conseguem equilibrar a criação e melhoria de novos produtos, serviços e processo?
4. Na sua percepção é possível trabalhar de forma eficiente e simultânea dentro da organização a criação e melhoria de novos produtos /serviços/processo? (pedir para justificar e descrever)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO

A – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Qual a sua idade?
2. Comente sobre sua formação acadêmica e profissional.
3. Qual seu atual cargo?
4. Ocupou outros cargos dentro da empresa? Se sim, quais?
5. Há quanto tempo está na empresa?

B – PERFIL DA EMPRESA

1. Comente como funciona a estrutura organizacional da empresa (hierarquia, níveis de decisão, sistema de gestão).
2. Relate quais fatores dentro ou fora da organização que contribuíram para mudanças relacionadas à estrutura organizacional (mencionar exemplos).
3. Quais os elementos que diferenciam esta empresa das concorrentes?
4. Quais os maiores desafios enfrentados pela organização no mercado no qual atua?

C – Parte I

1. Quais iniciativas são adotadas pela empresa para monitorar o mercado objetivando identificar oportunidades e ameaças?
2. Como funcionar o desenvolvimento de novos produtos e processos na organização?
3. Quais as mudanças tecnológicas que ocorreram dentro da organização que criaram valores para os clientes?
4. Quando uma oportunidade é identificada dentro da organização, como é implementada?
5. Como a empresa adapta a necessidade de seus clientes e parceiros?
6. Quais iniciativas são efetuadas para que os membros da equipe participem e colaborem para o processo de mudanças e melhorias?
7. Quais fatores ou elementos, na sua percepção, contribuem para a continuidade de transformação e melhoria da organização?
- 7.1 A empresa apresenta facilidade no mercado no qual atua? Por quê?
8. Em um processo de adaptação, como os recursos (tangíveis ou intangíveis) são utilizados ou gerenciados pelas equipes para operacionalizar as demandas organizacionais?
- 8.1 Cite um exemplo de como um recurso foi utilizado

D – Parte II

1. Como a empresa melhora seus produtos, serviços, processos e mercado existentes?
2. Na sua percepção, quais estratégias têm sido adotadas pela organização para o aumentar a economia no processo produto?
3. Como a empresa implementa as melhorias (produtos/serviços/processos) dentro da organização?
 - 3.1 Quais as principais barreiras na sua visão neste processo?
4. Quais elementos podem ser mencionados como objetivo principal da busca por melhoria dos produtos/processos/serviços?
5. Descreva como a organização busca novas oportunidades em relação a produtos/serviços, processo ou mercado?
 - 5.1 Como os setores/equipes participam nesse processo de busca?
 - 5.2 Como funciona a identificação dessa oportunidade e operacionalização de verificação de viabilidade?
 - 5.3 Na sua percepção, as atividades desenvolvidas na organização estão focadas com maior intensidade na criação ou renovação de produtos/serviços e processos?
6. Quais critérios ou elementos são considerados pela organização para o desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços?
7. Como a empresa incorpora novos conhecimentos que não existem dentro da organização?
 - 7.1 Novas habilidades e conhecimento serão necessários para a continuidade das atividades da organização? Cite exemplos.
8. Como a empresa desenvolve novos clientes e novos mercados?
 - 8.1 O desenvolvimento de mercado é efetuado com uma perspectiva maior para curto prazo, ou visando o longo prazo?
 - 8.2 Existe acompanhamento formal dos desenvolvimentos de novos mercados?

E – Parte III

1. Como a empresa, na sua percepção, desenvolve estratégias organizacionais? Exemplifique.
2. Como a visão e valores da organização são transmitidos dentro da organização?
3. A empresa possui algum sistema de recompensa para auxiliar no desenvolvimento de estratégias e melhorias organizacionais?
4. Como a organização estrutura suas decisões para utilização de recursos? Cite exemplos.
5. Como a organização lida com os aspectos de experimentação e a busca por resultados de maneira simultânea? Cite exemplos.

APÊNDICE C – APROVAÇÃO DA PESQUISA PELO COMITÊ DE ÉTICA NA PLATAFORMA BRASIL

plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf

Inicio **Pesquisador** **Alterar Meus Dados**

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA: OS PRINCIPAIS ELEMENTOS RELACIONADOS NA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
Pesquisador Responsável: FERNANDA MARQUES DE ALMEIDA HOLANDA
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 24286619.8.0000.5188
Submetido em: 20/11/2019
Instituição Proponente: Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA UFPB
Situação da Versão do Projeto: **Aprovado**
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_1432543

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

- Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 2
 - Pendência de Parecer (PO) - Versão 2
 - Documentos do Projeto
 - Comprovante de Recepção - Submissão
 - Cronograma - Submissão 3
 - Declaração de Instituição e Infraestrutura - Submissão 3
 - Folha de Rosto - Submissão 3
 - Informações Básicas do Projeto - Submissão 3
 - Outros - Submissão 3
 - Projeto Detalhado / Brochura Investigação - Submissão 3
 - TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa - Submissão 3
 - Apreciação 3 - UFPB - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Submissão 3
 - Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TÍTULO DO PROJETO:****CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL****DOCTORANDA:** Fernanda Marques De Almeida Holanda**ORIENTADOR:** Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Prezado(a) Gestor(a),

Eu, **Fernanda Marques De Almeida Holanda**, aluna do Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), orientanda do Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, gostaria de convidá-lo(a) para participar da pesquisa intitulada: **CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**. Este estudo tentará compreender **como a ambidestria contribui com elementos da capacidade dinâmica em uma organização**.

Desta forma, a pesquisa contribuirá no auxílio as organizações e seus gestores a identificar as capacidades e processos sobre determinado contexto, e assim permitir que mudanças possam ser efetuadas além de colaborar teórica e empírica com a discussão existente sobre o entendimento da temática. A relevância do trabalho se ampara na contribuição da verificação da realidade organizacional em ambientes complexos, possibilitando identificar estruturas que possam colaborar com um melhor desempenho das organizações, além de possibilitar para a discussão de novas configurações de recursos que proporcionem uma fonte de vantagem diferenciada. Outro aspecto que pode ser considerado de relevância para o desenvolvimento da pesquisa é a aplicação do estudo ser efetuado em um contexto ainda não identificado na literatura, sendo em um país em desenvolvimento em região economicamente carente de recursos. Para a realização desta pesquisa, solicito sua colaboração participando deste estudo mediante uma entrevista.

Ao considerar que toda pesquisa com seres humanos envolve risco, é importante esclarecer que este estudo poderá ocasionar um transtorno imediato mínimo. Este fato poderá está relacionado a um possível desconformo psicológico no ato da entrevista, podendo está associado ao tempo de duração e às perguntas.

Sendo assim, é oportuno esclarecer que a sua participação na pesquisa é voluntária e não remunerada. Portanto todo o processo de coleta de dados e após a coleta, o voluntário terá

assistência durante o desenvolvimento da pesquisa, podendo, se quiser obter os resultados e discuti-los com o pesquisador. É também direito do voluntário desistir a qualquer momento da pesquisa sem que isso acarrete qualquer tipo de punição.

Considerando a importância da temática no campo da Administração, solicito a sua permissão para disseminar o conhecimento que será produzido por este estudo em eventos da área de Administração e Contabilidade e em revistas científicas. Para tanto, por ocasião dos resultados publicados, sua identidade será mantida no anonimato, bem como as informações confidenciais fornecidas.

É importante mencionar que você receberá uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que a pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa do processo de pesquisa. Diante do exposto, caso venha a concordar em participar da investigação proposta, convido o (a) você conjuntamente comigo, a assinar este Termo.

CONSENTIMENTO

Eu, _____, abaixo assinado(a), concordo em participar voluntariamente da pesquisa intitulada **“CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL”**, e declaro que fui informado(a) de todos os procedimentos aos quais serei submetido(a), dos possíveis riscos e benefícios da minha participação. Foi oferecida a mim a oportunidade de tirar dúvidas e também garantida a minha retirada do meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade nas minhas atividades.

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, bem como da minha participação como respondente, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, bem como concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos. Informo que recebi uma cópia deste termo.

Em virtude de o TCLE encontrar-se em mais de uma página, as demais serão rubricadas pelo pesquisador e sujeito da pesquisa.

João Pessoa, / / 2020.

Assinatura do (a) Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador Responsável

Para maiores informações sobre a pesquisa, favor entrar em contato:

- Pesquisadora pelo telefone (083) 98793-8877 ou fernanda.mah@gmail.com
- Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba, Campus I, CCSA. Telefone: 3216-7454.
- Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde – CEP/CCS/UFPB.
Endereço: Campus I, S/N - Cidade Universitária - João Pessoa-PB. CEP: 58050-000
Fone: (83) 3216-7791.

APÊNDICE E – DADOS SECUNDÁRIOS DO CASO

Relatórios	Ano referência	Nº de documentos
Relatório da Administração	2001	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2001	1
Relatório da Administração	2002	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2002	1
Relatório da Administração	2003	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2003	1
Relatório da Administração	2004	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2004	1
Relatório da Administração	2005	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2005	1
Relatório da Administração	2006	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2006	1
Relatório da Administração	2007	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2007	1
Relatório da Administração	2008	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2008	1
Relatório da Administração	2009	2
Notas Explicativas de Demonstrações Contábeis	2009	1
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2010	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2011	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2012	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2013	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2014	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2015	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2016	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2017	3
Demonstrativo Financeiro Padronizado	2018	3
Biografia do Fundador	2010	1
Revista Institucional (interna)	2018	1
Total de Documentos analisados		56

APÊNDICE F – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS – ETAPA II (EXPLORATÓRIA)

Empresa 1

Empresa com atuação no setor produtivo agroindustrial do leite direcionada à produção, varejo e distribuição de alimentos derivados do leite. Criada há 27 anos, localizada no interior da Paraíba, é responsável pela produção de bebidas lácteas, doces e queijos. Possui 2 unidades fabris, sendo uma no estado de Pernambuco e outra no Ceará. Possui ainda 9 centros de distribuição com localização no Nordeste. É uma empresa com abrangência na região Nordeste, com gestão familiar, com média de 1.200 funcionários. A estrutura organizacional é verticalizada com concentração de atividades, com a área de logística com frota própria de 150 caminhões e produção das próprias embalagens.

Empresa 2

Empresa com atuação no setor gráfico nacional há mais de 54 anos, possui um parque gráfico moderno. Possui unidades no Nordeste e no Sudeste, somando em 32.000 m² de parque, além de possuir parcerias de transporte aéreo e terrestre que garantem um diferencial em agilidade e qualidade de entrega dos seus serviços.

O investimento constante em inovação e tecnologia traz vários benefícios que a diferencia de outras empresas, como a produção de materiais em vários substratos ou em até 48 páginas de uma só vez, sem a necessidade da contratação de outros serviços para a confecção de materiais, sistema de refinamento dos arquivos, certificado de prova de cor, impressoras para provas digitais de cores e *layout* e servidores para recebimento de arquivos. Todos estes aspectos proporcionam à organização projetos diferenciados, além de grandes tiragens, rótulos, revistas, livros, bem como adaptações necessárias para cada necessidade.

A empresa apresenta laboratório para garantir a qualidade dos insumos e, assim, permitir o conhecimento completo dos processos, desde a matéria-prima. Apresenta o selo FSC, que garante o controle da origem da madeira utilizada nos papéis da produção; o certificado Huber Green, relacionado ao tipo de tinta utilizada a base de vegetais; e o certificado Verniz Ecolake, que prioriza fontes renováveis de matéria-prima. É considerada uma das poucas empresas com plantas no Norte-Nordeste com certificações internacionais que priorizam e avaliam o trabalho desenvolvido e o meio ambiente.

O fato de estar localizada em duas regiões no país (Nordeste e Sudeste) proporcionou um diferencial, pois auxiliou na logística de distribuição da organização e um aumento de escala para os negócios. Este fato ocorreu em 2016 com a fusão/aquisição de uma nova sede do Sudeste e que proporcionou uma maior competitividade para a empresa, um aumento na carteira de clientes e um menor custo logístico. Juntamente com a nova aquisição, foi implantado um conselho administrativo como parte da estratégia de profissionalização da gestão. O conselho é composto por acionistas e conselheiros externos à organização. Atualmente a atividade principal da organização são impressões físicas.

Empresa 3

Esta empresa atua no setor têxtil há mais de 50 anos, utiliza uma das mais avançadas tecnologias e é responsável por aproximadamente 20% do consumo nacional de algodão. Atualmente é uma empresa fruto da combinação de companhias têxteis que produzem fios, tecidos, produtos têxteis de cama, mesa e banho, uniformes profissionais, brins e jeans, todos da melhor qualidade e custos altamente competitivos, atendendo os mais exigentes clientes nos mercados nacional e internacional. Seu parque fabril é reconhecido mundialmente como um dos mais eficientes. Suas operações estão localizadas atualmente no Brasil e na Argentina. Até 2018 apresentava operações em outras localizações, como EUA, Canadá, Índia, China e México.

As marcas da companhia constituem uma importante vantagem competitiva, pois são líderes nos segmentos dos quais fazem parte. No Brasil a empresa apresenta participação em 4 marcas renomadas, e na Argentina em 3 marcas. A estratégia utilizada pela empresa é um diferencial, pois os produtos são posicionados no mercado para atender clientes de diversos perfis socioeconômicos, além de redução de risco de sobreposição e competição entre elas. É importante destacar que a organização é classificada como um dos maiores fornecedores de enxoval e acessórios destinados ao mercado de hotelaria e hospitalidade.

A empresa comercializa seus produtos por meio dos seguintes canais: (a) varejo multimarca, utilizando a estratégia de venda para lojas de departamento, grandes varejistas, além de lojas especializadas, apresentando uma média de 10 mil clientes ativos; (b) varejo monomarca, operando com lojas próprias e/ou administrando uma estrutura de franquias de suas marcas; e (c) varejo digital, em que a comercialização dos produtos pode ser efetuada mediante uma plataforma própria de comércio eletrônico, de acordo com cada marca específica.

A organização apresenta sua estratégia exibindo 5 objetos : (a) foco no Mercosul, com o objetivo de consolidar a liderança de mercado no seu segmento e a longevidade da rentabilidade; (b) valorização das marcas, utilizando o portfólio de marcas próprias para consolidar a liderança no segmento de varejo; (c) valorização do relacionamento com clientes multimarcas, ampliando o relacionamento com clientes multimarcas da região; (d) expansão dos canais monomarcas, para aumentar a capacidade de distribuição por meio do modelo de franquias e das vendas eletrônicas, com o objetivo de aumentar sua escala operacional e cobertura geográfica; e (e) integração varejo-indústria, a fim de proporcionar uma maior integração entre as operações da indústria e de varejo com o objetivo de se tornar referência em inovação e excelência de gestão.

A administração da organização gerencia seus negócios por região geográfica, apresentando atualmente o Brasil e a Argentina. Para o presente estudo, foram efetuadas a visita e a entrevista a gerentes e administradora responsáveis de uma das plantas industriais da organização. Em função de garantir a confiabilidade das informações, informa-se que a localização da indústria foi no Nordeste, explanado apenas que a unidade fabril que participou do estudo é uma planta considerada estratégica no grupo e uma das maiores do mundo.

Empresa 4

Esta organização atua no setor de construção civil, com tradição de mais de 30 anos em revestimento cerâmico. Atualmente possui 5 unidades fabris, sendo 4 no Nordeste e uma no Sul. Como plano estratégico na organização, foi implantado o segmento de cimento nos últimos 5 anos, apresentando, assim, em seu portfólio de produtos, revestimentos cerâmicos e cimento para clientes de diversos perfis socioeconômicos.

A estratégia utilizada pela empresa, no que se refere a insumos, é um diferencial, pois é proprietária, também, de empresas de mineração que fornecem as fábricas de revestimento e cimento. O acesso abundante de matéria-prima próximo às principais unidades fabris é outro diferencial competitivo, a localização colabora, ainda, com o processo de distribuição da produção, pois as unidades estão localizadas em pontos estratégicos.

O parque fabril apresenta tecnologia de ponta, proporcionado maior eficiência energética e uma capacidade instalada média de produção de 5 milhões de m² por mês de revestimento cerâmico. Apresenta um formato societário de sociedade empresária limitada, com composição societária majoritária de membros de uma mesma família. Atualmente passa por processo profissionalização de gestão.

Empresa 5

Empresa do segmento de vidro, é considerada uma das mais modernas fábricas do segmento no mundo. Possui 5 anos de existência e conta com capital totalmente nacional. O principal produto são vidros planos incolores, coloridos, laminados, de proteção solar e espelhados, tendo como principais carteiras clientes da indústria da construção civil e movelaria, com abrangência nacional e internacional.

A capacidade de produção é em torno de 900 toneladas/dia e conta com uma unidade fabril de 90 mil m². A tecnologia *Low Energy Melter* (L.E.M), além de ser um diferencial no segmento, permite uma maior eficiência energética e redução de gases poluentes. A organização ainda conta com uma usina própria de beneficiamento de matérias-primas.

A empresa possui um parque fabril todo automatizado, com produção sendo realizada em 3 turnos. Os custos com energia e matéria-prima são significativos, e a empresa objeto deste estudo faz parte de um grupo de empresas com participação em energias renováveis, o que auxilia no processo de competitividade da empresa. O transporte e a distribuição é um item que merece destaque, por constituir uma barreira logística no segmento, principalmente em função de o vidro ser constituído por material volumoso e pesado, sendo, assim, um item que repercute na competitividade do setor.

APÊNDICE G – ESTUDOS RECENTES SOBRE CAPACIDADE DINÂMICA E AMBIDESTRIA

Autores	Periódico	Objetivo	Lacunas (<i>gaps</i>)	Método de pesquisa	Principais resultados
Jurksiene e Pundziene (2016)	European Business Review	Investigar a relação entre capacidade dinâmica, ambidestria e vantagem competitiva	A relação entre os conceitos de ambidestria organizacional e CD permanece relativamente inexplorado. Uma melhor compreensão dessa relação é necessária a fim de compreender o efeito no desempenho organizacional	Estudo teórico	A revisão da literatura sugere que a ambidestria organizacional seja uma importante variável mediadora da relação entre Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva. O estudo sugere que a ambidestria organizacional é uma capacidade dinâmica ou um elemento de integração entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , sendo responsável pela reconfiguração da firma. Os autores sugerem novas pesquisas para testar a relação empírica
Amniattalab e Ansari (2016)	International Journal of Innovation Management	Examinar as relações quantitativas entre previsão estratégica, ambidestria e competitividade das empresas	Escassez de evidências empíricas sobre os níveis mais altos de previsão estratégica para fortalecer ou enfraquecer a ambidestria organizacional e a vantagem competitiva	Pesquisa quantitativa, abordagem de modelagem de equações estruturais	O grau de previsão estratégica afeta diretamente a ambidestria organizacional, que afeta a vantagem competitiva. A literatura organizacional sugere que para ter sucesso em um ambiente dinâmico, as empresas precisam se tornar ambidestras. Com implicações práticas a pesquisa indicou que quanto mais investimentos em previsão estratégicas, melhores são as competências em inovação. Quanto melhor o desempenho da inovação, melhor a vantagem competitiva.
Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016)	California Management Review	Desenvolver uma integração conceitual considerando as perspectivas de capacidade dinâmica e ambidestria, com o objetivo de entender como as empresas se adaptam a mudanças descontinuidades	A pesquisa sugere que empresas estabelecidas não conseguem se adaptar efetivamente, mencionando que as falhas predominam quando a natureza da mudança externa é descontinuada e não incremental.	Estudo de 3 casos - Nestlé SA (Nestlé), GlaxoSmithKline (GSK) e BMW Group (BMW)	O estudo contribui com uma perspectiva de contingência para a pesquisa de capacidade dinâmica e oferece orientações aos gerentes sobre as abordagens alternativas que eles poderiam adotar ao procurar se adaptar às descontinuidades ambientais. Os conjuntos específicos de recursos necessários para se adaptar a mudanças descontinuas parecem variar com o modo de adaptação escolhido.
Lee e Rha (2016)	Management Decision	Aplicar dois quadros teóricos principais da literatura de estratégia, CD e ambidestria organizacional, para a gestão da cadeia de abastecimento (SCM) para examinar estratégias de mitigação para interrupções na cadeia de abastecimento (SC)	A associação entre ambidestria so CS como capacidade dinâmica e CS resiliente ainda não foi explicada de forma abrangente	Pesquisa quantitativa	Os resultados do estudo confirmam que um processo de construção de capacidade SC dinâmico é um antecedente da ambidestria de SC, e que a ambidestria de SC é importante para as empresas, pois atenua o impacto negativo das interrupções de SC e melhorar o desempenho dos negócios.

Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016)	Journal of Business Research	Propor um modelo integrado de dinamismo organizacional que inclui sete dimensões	O desempenho da empresa em ambientes turbulentos de negócios depende fortemente da geração adaptativa do modelo de negócios da empresa. Estudos sobre os facilitadores da inovação do modelo de negócios são escassos.	Pesquisa quantitativa, pesquisa exploratória	O estudo contribuiu vincular o conceito de ambidestria a outros paradoxos organizacionais, tais como cooperação competição e estrutura agência e capacidades dinâmicas resilientes, abrindo caminho para uma visão evolutiva e adaptativa da aprendizagem organizacional com o antecedente chave entorno de renovação estratégica. Os resultados da aplicação de uma análise comparativa qualitativa de conjunto difuso (fsQCA) a 35 casos selecionados confirmam que as dimensões paradoxais do dinamismo organizacional, embora logicamente opostas, se entrelaçam fortemente para permitir a (re)geração adaptativa do modelo de negócios de uma empresa As descobertas do artigo demonstram que o conceito um tanto evasivo de capacidades dinâmicas pode ser desembarçado através do uso de atividades de exploração e exploração. As capacidades dinâmicas e a ambidestria inovadora associada criam fluxos de produtos e serviços inovadores que, por sua vez, levam à criação de vantagens competitivas sustentadas. Com base na literatura de pesquisa existente, os autores confirmam que as capacidades dinâmicas têm um impacto indireto na vantagem competitiva da empresa. Isso apoia a necessidade de explorar ainda mais os indicadores que influenciam a relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva da empresa. Embora a ambidestria organizacional seja considerada como contribuindo para a vantagem competitiva da empresa, faltam evidências empíricas para apoiar essa relação. Os resultados teóricos descritos no artigo sugerem que a ambidestria organizacional desempenha um papel mediador na relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva da organização.
Čirjevskis (2017)	Journal of Security & Sustainability Issues	Identificar semelhanças entre a ambidestria inovadora e conceitos de capacidade dinâmica	As atividades inovadoras de ambidestria pode ser um fator chave para aumentar a compreensão das capacidades dinâmicas.	Estudo de caso nas empresas Samsung e Google	
Jurksiene e Pundziene (2016)	European Business Review	Examinar a relação entre capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e vantagem competitiva firme	A ambidestria organizacional é considerada um mediador na relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva firme.	Estudo teórico	

Vahlne e Jonsson (2017)	International Business Review	Investigar se a ambidestria constitui uma capacidade dinâmica em empresas globalizadas considerando o modelo Uppsala	A ambidestria é considerada um recurso dinâmico que afeta o processo de globalização e lucratividade de uma firma	Pesquisa qualitativa, com uso de estudo de caso longitudinal	Os resultados demonstram a ambidestria como um pacote de recursos dinâmicos que afetam positivamente o processo de globalização.
Chen e Yan (2017)	Business Horizons	Examinar os desafios envolvendo exploração e exploração e identificar ambidestria dinâmica	Identificar ambidestria dinâmica como uma nova maneira de superar as dificuldades de sobrevivência	Ensaio teórico	Como resultado foi mencionado um conjunto de práticas gerenciais para ajudar a implementar e sustentar a ambidestria dinâmica
Tamayo-Torres, Roehrich e Lewis (2017)	International Journal of Operations & Production Management	Examinar a relação entre ambidestria organizacional, a capacidade das empresas de explorar e explorar processos novos e existentes simultaneamente ao desempenho	Conduzir simultaneamente as atividades de exploração e exploração cumulativamente leva a um aumento no desempenho da organização	Quantitativo, 231 empresas espanholas	Os resultados ilustram uma relação significativa entre a ambidestria como base e facilitadora para melhorias no desempenho da organização, com base no modelo de cone de areia e suas dimensões de qualidade, entrega, custo e flexibilidade. Esse relacionamento é enfatizado ainda mais quando as empresas trabalham em um ambiente dinâmico. O estudo contribui para a prática de investigar a importante e ainda pouco explorada relação de ambidestria e o modelo de cone de areia
Johannes, Sebastian e Markus (2018)	Organization Science	Estudar a evolução das alocações de exploração-exploração das empresas	A ambidestria pode afetar o desempenho de longo prazo dependendo do ambiente, ao existir mudanças incrementais a ambidestria poderá auxiliar no desempenho superior	Estudo quantitativo em 81 empresas com base em conjunto de dados longitudinal de empresas do setor global de seguros (1999–2014) para testar hipóteses, análise de dados em painel	Contribuição com a literatura, desenvolvendo uma perspectiva dinâmica sobre o equilíbrio entre exploração e exploração, esclarecendo a natureza contingente da relação ambidestria e desempenho da empresa e integrando e ampliando a ambidestria e as perspectivas de modelagem formal sobre exploração e exploração.
Solis-Molina <i>et al.</i> (2018)	Journal of Business Research	Comparar os efeitos no desempenho da empresa de aumentar a ambidestria <i>versus</i> aumentar a especialização em inovações baseadas na exploração ou exploração, e o efeito da capacidade de absorção como variável moderadora	Não há pesquisa empírica comparando as implicações de desempenho da ambidestria e especialização em inovações exploratórias ou baseadas na exploração e os fatores que podem tornar cada estratégia mais favorável	Pesquisa quantitativa, 281 indústrias	Os resultados sugerem que ambidestria é mais conveniente para firmas em contextos com alta capacidade de absorção, enquanto especialização em exploração e exploração em contextos com baixa absorção. Este fato é relevante porque as organizações podem melhorar seu desempenho adotando a melhor estratégia de inovação, ambidestria ou especialização em exploração ou exploração, de acordo com sua capacidade de absorção.

Sharma e Martin (2018)	European Business Review	Melhorar a compreensão da essência da inovação de produtos (PIC) como uma capacidade dinâmica, avaliando sistematicamente sua conceitualização e validade do construto	O artigo tentar compreender e operacionalizar melhor as construções de capacidade dinâmica	Estudo teórico	O estudo melhora a compreensão das CD e identifica uma lacuna em abordagens de operacionalização PIC frequentemente adotadas que são potencialmente pertinentes outras construções de capacidade. Apresenta prescrições substantivas e específicas para possibilitar a desenvolvimento de modelos de medição de capacidade superior (dinâmica e operacional) em pesquisa empírica.
Saurav <i>et al.</i> (2018)	International Journal of Organizational Analysis	Capturar de forma indutiva e sistemática os principais elementos que constituem o limite atual do campo ambidestria	Trabalhos existentes no campo reconhecem a recente ênfase acadêmica a temática ambidestria, não identificando uma abordagem sistemática e científica para extrair os principais temas emergentes	O estudo emprega mineração de dados/texto para analisar resumos de artigos de ambidestria publicados nas últimas duas décadas (1997-2016) em periódicos acadêmicos	Os resultados destacam as áreas potenciais para futura atenção acadêmica, como redes, modelos de negócios, liderança, capacidade dinâmica e suas interrelações com o campo da ambidestria. No geral, o campo da ambidestria está recebendo um grande interesse acadêmico, associado a uma proliferação dinâmica em vários campos de gerenciamento relacionados.
Popadiuk, Luz e Kertschmer (2018)	RAC	Investigar trabalhos anteriores sobre teorias estratégicas e organizacionais que discutem a relação ambidestria-capacidade dinâmica	As literaturas de ambidestria e capacidades dinâmicas contribuíram para discussões de gestão estratégicas, porém poucos trabalhos dedicaram-se a entender a inter-relação no nível microfundamentos	Estudo teórico, revisão sistemática, técnica de bola de neve	A revisão da literatura que integra as duas abordagens mostra que os autores geralmente entendem a ambidestria como uma CD. O modelo sugerido revela elementos convergentes entre as duas literaturas como aprendizado; fontes de informações; design organizacional; gestão de recursos escassos, aumento de recursos através de terceirização e alianças; o papel da alta gerência e a participação das equipes nas decisões; por fim, a relevância da especialização de ativos e a governança organizacional.
Souza e Takahashi (2019)	The Learning Organization	Analisar como as capacidades dinâmicas (CD) afetam a aprendizagem organizacional (LO) em uma instituição de ensino superior (IES) brasileira e como essa relação afeta a ambidestria organizacional (OA)	O estudo fornece uma visão sobre capacidade dinâmica, aprendizagem organizacional e ambidestria	Estudo de caso, pesquisa qualitativa	Os resultados mostram que os fundadores e gerentes influenciam as atividades relacionadas à detecção, apreensão e reconfiguração do Capacidade Dinâmica. Identificado um senso coletivo sobre novas ideias. Eles interpretaram as novas oportunidades e as compartilharam com outras pessoas

Al-Atwi, Amankwah-Amoah e Khan (2019)	International Business Review	Aprimorar a compreensão de como o paradoxo da organização pode impactar na aprendizagem ambidestra	Compreender o paradoxo das organizações em locais com economia desenvolvidas e emergentes	Pesquisa quantitativa em firmas no Oriente Médio	Os resultados sugerem que o paradoxo da organização (formalização e descentralização) tem um impacto positivo na ambidestria da aprendizagem. Também foi identificado que a ambidestria do aprendizado tem um impacto positivo na resiliência organizacional e na energia
Božić e Dimovski (2019)	The Journal of Strategic Information Systems	Examinar a relação entre BI, ambidestria de inovação e desempenho da empresa com base na teoria do processo de TI e capacidade dinâmica	A literatura fornece uma compreensão limitada do impacto da BI&A no equilíbrio de diferentes atividades de inovação e na garantia de ganhos de desempenho.	Pesquisa quantitativa, abordagem de modelagem de equações estruturais	Os resultados apresentam contribuições teóricas e práticas relacionadas a BI&A. O estudo sugere que BI&A pode ser aproveitado como fonte de maior vantagem competitiva, apoiando as habilidades de inovação, exploração e exploração. Os resultados também indicam que a ambidestria da inovação é aprimorada de duas maneiras: indiretamente pela interação com a capacidade de absorção da empresa e diretamente aumentando as possibilidades de experimentação mais rápida com ofertas de produtos ou serviços e previsibilidade aprimorada do valor de novos produtos ou serviços. .
Mubarik, Naghavi e Mahmood (2019)	Human Systems Management	Investigar o papel que a ambidestria organizacional desempenha na relação entre capital intelectual (CI) e vantagem competitiva (CA)	O CI tem potencial para melhorar a competitividade, tornando as organizações ambidestras, mas a literatura é limitada sobre esta concepção	Pesquisa quantitativa, abordagem de modelagem de equações estruturais	A Abordagem de modelagem de equações estruturais revelou um efeito mediano significativo que a ambidestria organizacional interpõe entre capital intelectual e vantagem competitiva, ou seja, o CI ajuda as empresas a se tornarem ambidestras na obtenção de competitividade
Priyono, Nursyam-siah e Baziedy (2019)	Journal of Business and Public Administration	Verificar como as PMEs internacionalizadas em economia emergente gerenciam a ambidestria	Limitação da literatura para a forma como as PME gerenciam a ambidestria em um mercado internacional.	Estudo de caso múltiplos em PME	Este estudo sugere que os gerentes de PMEs devem considerar a disponibilidade de recursos e as características dos clientes internacionais atendidos antes de elaborar uma estratégia para gerenciar a ambidestria. Este estudo contribuiu para a evidência empírica limitada de como as PMEs gerenciam a ambidestria nos mercados internacionais.

Karhu e Ritala (2020)	Review of Managerial Science	Investigar como os gerentes interpretam e avaliam essas tensões implementando estruturas cognitivas paradoxais	Os gerentes no processo de decisão sobre ações estratégicas e operacionais geralmente precisam considerar dualidades e objetivos contraditórios que são necessários a investigação	Pesquisa qualitativa com 18 gerentes de <i>marketing</i> na indústria austríaca de bebidas tradicionais	Os Resultados sugerem que os gerentes enfrentam decisões do tipo dualidade em três categorias: ambiguidade de identidade, dinâmica de renovação e coalizões concorrentes
-----------------------	------------------------------	--	--	---	--