

ISCTE – Business School

CAPACIDADES DINÂMICAS
NA INDÚSTRIA DOS QUÍMICOS
PARA A CONSTRUÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO CANAL DISTRIBUIÇÃO,
NA EUROPA DO SUL

Gonçalo Pedro Coelho Teixeira de Carvalho

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão Empresarial Aplicada

Orientador:
Prof. Doutor Álvaro Rosa, ISCTE-IUL

Janeiro, 2020

ISCTE – Business School

CAPACIDADES DINÂMICAS
NA INDÚSTRIA DOS QUÍMICOS
PARA A CONSTRUÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO CANAL DISTRIBUIÇÃO,
NA EUROPA DO SUL

Gonçalo Pedro Coelho Teixeira de Carvalho

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão Empresarial Aplicada

Júri:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Presidente, ISCTE-IUL
Prof. Doutora Maria Margarida Saraiva, vogal, Universidade de Évora
Prof. Doutora Mónica Monteiro, vogal, Universidade Portucalense
Prof. Doutor Pedro Falcão, vogal, ISCTE-IUL
Prof. Doutor Álvaro Rosa, vogal, ISCTE-IUL

Janeiro, 2020

DEDICATÓRIAS E AGRADECIMENTOS

Dedico esta tese aos seguintes e agradeço-lhes imensamente:

aos meus Queridos Pais, pela educação que me deram, por me ensinarem a aprender, por me apoiarem sempre na obtenção de mais conhecimento para melhorar as minhas aptidões e, acima de tudo, por todo o suporte dado durante este percurso e pelo apoio incondicional, quando decidi partir para este repto.

Ao meu primo, **Pedro Santos Coelho**, esteja onde estiver, por me apoiar na decisão de partir para este desafio, pelos conselhos, pela confiança nas minhas capacidades e pela motivação que sempre me deu para ir mais além, na aquisição de mais conhecimento e na apreensão de oportunidades.

Aos meus queridos cunhados, **Audi e Luís Nascimento**, por me trazerem uma energia suplementar e uma forte inspiração para que este desafio fosse, acima de tudo, uma prova dirigida a mim próprio e se transformasse numa nova força para mim, desde o início.

Ao meu Grande Amigo, **Jaime Vilaça**, que é como um irmão, presente a todos os níveis nos grandes desafios que enfrentei até hoje, pela amizade que atravessa décadas de cumplicidade, afirmou-se mais uma vez como um conselheiro singular sobre a importância da perseverança e do foco. Quer o seu mais fino detalhe, quer o seu fortíssimo suporte anímico e académico, transportaram sempre uma motivação adicional, para este grande desígnio.

Ao meu Grande Amigo, **Professor Paulo Célio Alves**, pelos conselhos e sugestões que me deu no mais ínfimo pormenor. Pelo interesse no meu sucesso, pelo suporte sua experiência e pela orientação que me deu até ao último minuto das provas que realizei, consegui transportar para mim uma ambição adicional para eu poder realizar uma prova singular.

Ao meu Grande Amigo, **Rui Guedes**, por ter voluntariamente lido a tese “de fio a pavio”, com enorme interesse e espírito crítico. Pela cumplicidade de valores e princípios subjacentes à aquisição de conhecimentos e por todas as conversas que tivemos sobre a pertinência do desafio enquanto objetivo individual. Pela motivação voluntária que sempre me dirigiu nos muitos momentos em que abordamos este tema.

Ao meu orientador, **Professor Doutor Álvaro Rosa**, pelo suporte motivador, pela inspiração que criou em mim nas discussões que tivemos, por toda a sua disponibilidade académica enquanto especialista no tema e no tópico de investigação, pelas sugestões, conhecimento que partilhou e pelas úteis recomendações, sempre disponível, em todas as ocasiões em que o solicitei.

A **Ivo Schaedler**, pelo apoio desde a primeira hora quando lhe apresentei este desafio. Pelo problema que me lançou e que me desafiou a procurar uma inovadora orientação no estudo de caso desenvolvido na tese e uma nova orientação para a gestão empresarial do setor.

A **Ángel González Lucas**, pela cumplicidade que manifestou com o tipo de investigação em causa e pela relevância manifestada para uma investigação desta natureza e pelo foco do tópico do caso.

A **José Soares**, meu co-orientador dentro da empresa onde trabalho e meu atual diretor-geral, pelo suporte dado desde a primeira conversa, pela visão, experiência e interesse no tema da tese, por toda a informação dispensada, pela utilidade dos seus conselhos e orientações que me deu, durante o trabalho empírico.

A **Richard Aubertin**, meu anterior diretor-geral, pelo apoio inicial que me deu neste objetivo quando me contratou, aceitando sem hesitações o compromisso de investigação empresarial, em simultâneo com o exercício das minhas funções executivas dentro da empresa.

A **todos os entrevistados, meus colegas de indústria e de empresa**, por toda a disponibilidade e franco interesse na matéria da investigação empírica, pelos francos depoimentos, pela convicção, pragmatismo e prazer (que senti), ao partilharam as suas visões e opiniões, enquanto contributos indispensáveis para levar a cabo a investigação no terreno.

Por último (mas sempre os primeiros):

aos meus Queridos Filhos, Carlota e Santiago,

pelos felizes Sorrisos e longos Abraços, que sempre foram uma genuína inspiração e me deram uma força Muito Especial, para levar até ao fim esta cruzada...

...e à minha Mulher, a minha Querida Bea, por ser a pessoa mais cúmplice e mais presente neste desígnio, a mais preocupada e, mais do que tudo, a incansável companheira neste enorme desafio. Com o seu carinho singular e o seu amor incondicional, sempre com uma paciência sem limite para as minhas frequentes ausências, ajudou-me a ter uma força incomensurável, a nunca desistir e a conseguir chegar à meta!

RESUMO

O setor dos químicos para a construção tem, no canal distribuição (revenda), um mercado emergente de grande oportunidade para as multinacionais. Uma empresa multinacional (*EMN*) deste setor ambiciona esse crescimento, mas enfrenta um momento de indefinição estratégica para a tomada de decisão. Um estudo de caso que foi desenvolvido sobre essa *EMN* utilizando uma análise qualitativa de conteúdo baseada na metodologia da teoria fundamentada e equacionou o contributo do modelo das *capacidades dinâmicas* enquanto orientação estratégica. As descobertas sugerem a necessidade de a empresa desenvolver *capacidades dinâmicas* enquanto fator impulsionador para a sua sobrevivência neste canal, na Europa do Sul. O estudo constitui um novo aporte para o conhecimento no tópico nesta empresa, neste setor, neste canal de mercado e nesta região geográfica, assim como poderá representar uma orientação para a prática da gestão empresarial neste setor.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, *Capacidades dinâmicas*, Canal Distribuição, Indústria Química, Construção.

ABSTRACT

The construction chemicals sector has an emerging market of great opportunity for multinationals (MNE) in the distribution channel. A MNE in this sector aspires to this growth but is facing a strategic trade-off for decision making. A case study was developed using the content qualitative analysis with grounded theory approach. This case study has considered the contribution of dynamic capabilities as a strategic direction for this MNE. Our findings suggest the development of dynamic capabilities as a driver for this MNE to survive in this channel across Europe South region. This study provides both a new input of knowledge for this company and on the topic within this market space and it could also contribute to the practice of business management in its sector.

Key-words: Strategic Management, Dynamic Capabilities, Distribution Channel, Chemical Industry, Construction Sector.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO E ESTRUTURA DA TESE	1
2. OS MODELOS TEÓRICOS	
2.1 Enquadramento: A revisão bibliográfica enquanto inspiração da tese	10
2.2 A primeira escola do posicionamento – estratégia competitiva e vantagem competitiva	14
2.3 Teoria baseada nos recursos	20
2.4 A segunda Escola do Posicionamento: a Estratégia do Oceano Azul	24
2.5 A Teoria das <i>Capacidades dinâmicas</i>	
2.5.1. O que são as <i>capacidades dinâmicas</i> e quais os seus fundamentos	32
2.5.2. Distinguir as capacidades da empresa: <i>capacidades dinâmicas</i> vs. capacidades operacionais.....	42
2.5.3. A relação entre estratégia e modelos de negócio nas capacidades dinâmicas	45
2.5.4. O papel do empreendedorismo e do conhecimento nas <i>capacidades dinâmicas</i> e no desempenho da empresa	48
2.5.5. O contributo da psicologia e dos recursos cognitivos nas <i>capacidades dinâmicas</i> e a missão dos gestores de topo	55
2.5.6. A fungibilidade dos recursos, as rotinas cognitivas e organizacionais, dentro das <i>capacidades dinâmicas</i>	57
2.5.7. A ambidestria organizacional enquanto capacidade dinâmica.....	60
2.5.8. A eficácia das políticas estratégicas nas <i>capacidades dinâmicas</i>	64
2.5.9. O alinhamento da aprendizagem das <i>capacidades dinâmicas</i> e a afinidade com as estratégias com regras simples	67
2.5.10. Atributos das <i>capacidades dinâmicas</i> e a diferença de desempenho entre empresas dentro da mesma indústria.....	69
2.5.11. Reconstrução organizacional, vs. reconfiguração organizacional (uma capacidade dinâmica-chave com implicações no desempenho da empresa)	70
2.5.12. Contributo da cultura organizacional e das lideranças de topo no desenvolvimento das <i>capacidades dinâmicas</i>	72
2.5.13. <i>Capacidades dinâmicas</i> e novos negócios em mercados emergentes	74
2.5.14. Os microfundamentos (variáveis) das <i>capacidades dinâmicas</i>	78
3. O CASO: ESTUDO EMPÍRICO DA EMPRESA AKCICIK	
3.1. O contexto, a problemática da empresa no estudo de caso e os objetivos da investigação	81
3.2. Métodos (de análise da investigação)	87

3.3. Obtenção de dados: as entrevistas e os entrevistados	91
3.4. Descrição e âmbito das entrevistas realizadas	93
3.5. Resultados (análise das entrevistas): análise de conteúdo e codificação dos dados	96
3.6. Discussão e verificação da teoria das Capacidade Dinâmicas, dentro do estudo de caso	102
3.7. Limitações	131
4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA GESTÃO EMPRESARIAL	132
5. PERSPETIVAS FUTURAS	134
6. BIBLIOGRAFIA	135
7. ANEXOS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Tese	9
Figura 2 – Verificação das <i>capacidades dinâmicas</i> no estudo de caso “AKCICIK”, adaptado ao modelo de TEECE (2007)	128

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas líquidas e <i>EBIT</i> (<i>Earnings Before Interest and Taxes</i> - Lucro Antes de Juros e Impostos) da AKCICIK no triénio 2016-18	84
Tabela 2 – Quadro de posições que os entrevistados assumem atualmente no exercício das suas funções dentro da companhia AKCICIK	95
Tabela 3 – Tabela da codificação axial	100
Tabela 4 – Orientação ao mercado	105
Tabela 5 – Orientação ao cliente	107
Tabela 6 – Desenvolvimento de produto	109
Tabela 7 – Inovação	111
Tabela 8 – Oportunidades para a empresa	114
Tabela 9 – Iniciativas estratégicas	117
Tabela 10 – Investimentos-chave	119
Tabela 11 – Adaptar o modelo de negócio	121
Tabela 12 – Gerir processo internos	122
Tabela 13 – Adquirir, gerir e proteger o conhecimento	124
Tabela 14 – Exercer a liderança e a governança	127

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

5F – Cinco Forças

AQC – Análise Qualitativa de Conteúdo

CD – Capacidade(s) Dinâmica(s)

EC – Estratégia Competitiva

EMEA – *Europe, Meadle East and Africa* (Europa, Médio Oriente e África)

EMN – Empresa multinacional

EOA – Estratégia do Oceano Azul

ERS – Estratégias com regras simples

IV – Inovação de Valor

M5F – Modelo das Cinco Forças

MTF – Metodologia da Teoria Fundamentada

PFI – *Profiting From Innovation*

TBR – Teoria Baseada nos Recursos

TF – Teoria Fundamentada

VC – Vantagem Competitiva

1. INTRODUÇÃO E ESTRUTURA DA TESE

A literatura científica no domínio da gestão estratégica cita que o atual ambiente internacional de negócios é dinâmico, mas também imprevisível e que as organizações, que operam no cenário internacional, precisam de ser proativas para permanecer competitivas e bem-sucedidas (Efrata et al., 2018). Neste âmbito, acrescenta Teece (2007) que os mercados que existem em contextos de negócio hipercompetitivos, mudam rapidamente. Efrata et al. (2018) recordam ainda que, a pesquisa sobre a **Vantagem Competitiva (VC)** das empresas e o que a impulsiona nos mercados internacionais, chamam cada vez mais à atenção dos investigadores nesta matéria (Sirmon, Hitt, Irlanda e Gilbert, 2011).

Sobre esta imprevisibilidade internacional, Efrata et al. (2018) sublinham que o modelo estratégico das **capacidades dinâmicas (CD)** no domínio da gestão empresarial, é percebido como um contributo central da VC e salientam que as CD são particularmente relevantes nos negócios internacionais (Teece, 2013), onde as empresas estão expostas aos efeitos da concorrência global, em que as empresas de sucesso dependem da descoberta de oportunidades, de aumentarem a inovação e de encontrarem novas formas de competir nos mercados internacionais (Efrata et al., 2018).

Contudo, a inerente questão da incerteza é omnipresente em economias interdependentes e atravessa rápidas mudanças tecnológicas. Aproveitam-se conceitos e ferramentas económicas e financeiras, juntamente com as informações das organizações e com teorias da gestão, que iluminam contextos e em que se percebe que a manutenção da *agilidade organizacional* vale a pena e que possivelmente é uma necessidade (Teece et al., 2016).

O modelo das CD determina a capacidade da empresa para integrar, criar e reconfigurar recursos internos e externos e competências funcionais para lidar com ambientes de negócios turbulentos, em constante e rápida mudança (Teece, 2007, 2012; Teece - 1997).

Daqui observa-se como relevante que as empresas, que possuem o que se define como fortes *capacidades dinâmicas (CD)*, são caracterizadas por equipas de gestão empresarial altamente eficazes e por projetos organizacionais robustos (Teece et al., 2016). Acrescentam estes autores que o modelo das CD destaca as inter-relações que precisam de ser entendidas para que os gestores possam construir e sustentar *vantagem competitiva (VC)*. Segundo os mesmos, isso ajuda a definir prioridades e permite uma coerência entre a estratégia, estrutura e os contextos dos negócios das empresas.

No modelo das *capacidades dinâmicas (CD)*, esse tipo de capacidades é sustentado por aspetos organizacionais e competências de gestão que percecionam, formam o contexto e o desenvolvimento de modelos de negócios e respondem a novas ameaças e oportunidades, acrescentam Teece et al. (2016).

As *CD* definem a capacidade da empresa para inovar, adaptar-se às mudanças e de criar transformações que sejam favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes (Teece, Peteraf, Leih, 2016). Segundo estes autores, estas *CD* podem ser consideradas como fazendo parte de três grupos principais:

- (i) **Capacidades dinâmicas “SENSING”**, que se referem à identificação, desenvolvimento, codesenvolvimento e avaliação de oportunidades (e ameaças) tecnológicas, em relação às necessidades do cliente (o “sensor” de futuros desconhecidos);
- (ii) **Capacidades dinâmicas “SEIZING”**, que dizem respeito à mobilização de recursos para atender às necessidades dos clientes, às oportunidades de negócio e a capturar valor construindo-o (e “apreendendo”);
- (iii) **Capacidades dinâmicas “TRANSFORMING/RECONFIGURING”**, para promoverem a renovação contínua (“transformando” ou “mudando”).

Detetar, apreender e transformar são ações essenciais para que a empresa se sustente a longo prazo, à medida que os clientes, concorrentes e tecnologias mudam, referem os mesmos autores.

Neste âmbito, observamos ainda Teece, Peteraf, Leih (2016) referirem, em relação à mudança do contexto exógeno, que a *agilidade organizacional* é frequentemente tratada como uma qualidade imutável, o que implica que as empresas precisem de ter essa agilidade em constante estado de transformação. No entanto, isso ignora que essas transformações, embora frequentemente essenciais, tenham um custo. Acrescentam que, todavia, essas transformações nem sempre são necessárias e podem até nem ser exequíveis.

Ainda a propósito da questão dessa agilidade, os mesmos autores citam Doz e Kosonen (2008) quando estes definem agilidade estratégica como a capacidade para continuamente ajustar e adaptar a direção estratégica na principal atividade da empresa no sentido de criar valor para a empresa. E embora o compromisso entre eficiência e flexibilidade nunca possa ser eliminado, as organizações com superiores *capacidades dinâmicas (CD)* saberão quando sacrificar a eficiência pela agilidade e devem também ser capazes de obter trocas mais favoráveis entre agilidade e eficiência (Teece, Peteraf, Leih, 2016).

Segundo a visão de Barreto (2010), o modelo das *CD*, abordando a questão de como as empresas podem lidar com as mudanças da envolvente, ganhou atenção crescente na literatura da gestão nos últimos anos, não somente no domínio original do conceito (gestão estratégica), mas também em muitas outras áreas dentro do âmbito da gestão de empresas. Adianta este investigador que esse crescimento notável tem sido associado a uma proliferação de definições do constructo focal, bem como ao surgimento de um complexo e desfasado conteúdo de pesquisa. Além disso, esta abordagem das *CD* recebeu também algumas críticas recorrentes e outras observações que referem que a definição de *CD* está longe de ser consolidada (Barreto, 2010).

Por um lado, com Barreto (2010) a citar ainda outros autores, recorda-se que o constructo foi criticado por ser vago e indescritível (Kraatz e Zajac, 2001), misterioso e confuso (Winter, 2003), abstrato e intratável (Danneels, 2008) e obscuro e tautológico (Williamson, 1999). Mas por outro lado, refere também Barreto (2010) que várias propostas e os respetivos resultados têm sido recentemente fornecidos e merecem toda a consideração. Por exemplo, Helfat et al. (2007) fizeram uma significativa tentativa de oferecer uma nova definição para as *capacidades dinâmicas (CD)*.

Porém, segundo argumenta Barreto (2010), observa-se que outros investigadores (e.g. Menguc e Auh, 2006; Moliterno e Wiersema, 2007; Pablo, Reay, Dewald e Casebeer, 2007; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007) fizeram novas sugestões relevantes. Barreto (2010) remata, que um novo conceito será necessário para lidar com críticas anteriores, para incorporar novos desenvolvimentos teóricos e empíricos.

Explorando ainda mais a literatura científica, sobre a forma de como é vista a utilidade do modelo das *CD* e tal como refere Landroquez et al. (2010), as *CD* transformam as *boas práticas* (das empresas), vistas como *capacidades comuns*, em *práticas empreendedoras e mais eficazes* (vistas como *CD*), independentemente de terem e deverem analisar os *benchmarks* e a concorrência que gravitam no seu espaço de mercado. São estas *CD* que aumentam o valor ao cliente porque são capacidades que interagem e se combinam (Landroquez et al., 2010) de forma empreendedora, que partem de um tipo de atitude dos líderes de topo, focados em rápida inovação, em flexibilidade e em adaptação (Teece, 2007).

Como reiteram Wilden e Gudergan (2015) as *capacidades dinâmicas (CD)* sentem e pressentem as necessidades latentes da envolvente de mercado, para alavancar uma segunda capacidade de apreender e de se apoderar das oportunidades, agarrando-as e estas, constroem uma terceira capacidade que transforma e/ou reconfigura essas capacidades – como sejam a eficácia, as capacidades de marketing em mercados muito dinâmicos, ou as capacidades tecnológicas em mercados mais estáveis (Wilden e Gudergan, 2015), num modelo de adaptação a mercados em contextos de negócio hipercompetitivos e que mudam rapidamente (Teece, 2007).

Objetivamente, o campo da estratégia tem feito um enorme esforço para perceber, definir, prever e mensurar *como* as capacidades organizacionais podem moldar a *vantagem competitiva (VC)*, sendo que as capacidades abrangem um contínuo âmbito desde *elevados propósitos gerais* (e.g., engenharia mecânica, química orgânica, linhas de montagem, melhorias de qualidade, gestão financeira, etc.) até aos *mercados altamente específicos* (design automóvel, descoberta de terapêutica de imunoterapia oncológica, retalho da banca em regiões específicas e fabrico de grandes volumes de semicondutores, etc.), refere Pisano (2017). Este mesmo autor acrescenta que mais do que alavancar um dos ativos comuns (as capacidades) entre setores, o modelo das *CD* sugere que o problema-chave é a criação de uma das novas capacidades

requeridas para servir esse novo mercado e com uma característica distintiva que assente no seu grau de fungibilidade, como se detalhará mais adiante na revisão bibliográfica desta tese.

Pisano (2017) continua a acrescentar que, alguns aspetos emergem do modelo das *CD*, como o valor estratégico potencial das capacidades gerais que têm valor em dois aspetos: (i) criam opções para entradas em futuros mercados e podem ser complementares para capacidades específicas de mercado, sendo que as empresas habitualmente precisam de desenvolver capacidades específicas de mercado para competir em novos mercados; (ii) em mercados menos maduros as novas empresas estreantes (que inicialmente têm falta de capacidades específicas de mercado) são mais disponíveis para entrar nesses mercados, acrescenta o mesmo autor. A busca da estratégia ideal depende das suas capacidades, em que a incerteza do lado da oferta aumenta quando a força das complementaridades entre as capacidades existentes da empresa e as novas capacidades é mais fraca (Pisano, 2017).

É também relevante observar na literatura, num estudo de caso exploratório analisado como exemplo (tal como se procura nesta tese evidenciar) de uma empresa empreiteira no setor da construção, que concretamente, sobre o foco em que as empresas continuamente se adaptam a contextos de mudança, nos fornecem novos entendimentos sobre **Estratégia Competitiva** (Green et al., 2008).

Verifica-se aí, segundo estes autores, a importância da *dependência histórica* na formação das escolhas estratégicas. Nesse estudo de caso, de Green et al. (2008), sugere-se que a estratégia é um esforço coletivo ordenado de um grupo de atores individuais. O conceito das *capacidades dinâmicas (CD)* poderia fornecer novas visões sobre a competitividade das empresas empreiteiras e a ênfase em como essas empresas são capazes de reconfigurar as suas rotinas operacionais para lidar com contextos de mudança, é especialmente atraente no âmbito da construção, referem. O estudo de caso foi aqui abordado sem qualquer pré-expectativa de que as *CD* "existem" em qualquer sentido substantivo, acrescentam Green et al. (2008). No entanto, a literatura sobre as *CD* é de alguma forma vaga e tem sido objeto de outras extensas críticas (Barreto, 2010), como anteriormente já se citou.

De acordo com Green et al. (2008), esse estudo de caso demonstrou a natureza situada de atividade da estratégia, com uma pesquisa que foca em como as empresas empreiteiras se adaptam às circunstâncias das mudanças e fornecem informações valiosas sobre a promulgada estratégia de um empreiteiro regional. O mesmo estudo de caso sugere ainda que a estratégia é mais frequentemente emergente do que pré-planeada. Esse estudo de caso também serviu para demonstrar a capacidade elusiva e empírica das *CD*.

No mesmo estudo, os mesmos autores referem que as descobertas sugerem que as *capacidades dinâmicas (CD)* são melhor concebidas por aquilo que as suas organizações fazem, do que por aquilo que elas têm. Grande ênfase é por eles colocada no que diz respeito

a possuir boas relações a montante com os clientes, embora relativamente pouco peso seja atribuído à necessidade de manter boas relações a jusante com subempreiteiros. Esse estudo de caso também deu forte sustentação à importância da *dependência histórica* na formação da escolha estratégica. E portanto, as escolhas estratégicas disponíveis para as empresas são fortemente moldadas pelo caminho que percorrem (Green et al., 2008).

Observa-se também, segundo Green et al. (2008), que técnicas de posicionamento competitivo “a la Porter” podem muito bem ter valor, mas as oportunidades disponíveis são mais moldadas por *dependência histórica*, do que por escolha racional. No entanto, o estudo de caso também demonstra como as *dependências históricas* podem ser desafiadas por um comportamento oportunista por parte dos indivíduos. O estudo de caso aponta ainda para a necessidade de pesquisa mais refinada sobre a maneira pela qual as *capacidades dinâmicas (CD)* são definidas em termos de práticas inerentes. Os mesmos, acrescentam que as empresas precisam de rotinas de estabilização para operarem de forma eficaz, mas, por outro lado, devem também adaptar-se constantemente para se manterem competitivas (Green et al., 2008). É neste âmbito que esta tese tenta encontrar, no seu estudo de caso, uma direção adequada para a empresa aqui estudada.

Todavia, competir, tendo em conta a internacionalização de empresas globais e tomando como exemplo o âmbito de um outro estudo de caso, verifica-se na literatura que um conjunto de *CD* que são construídas e alimentadas por empresários fundadores orientados para a internacionalização, permitem que essas empresas desenvolvam conhecimento de ponta intensivo, de produtos, contruindo o caminho para uma acelerada entrada em novos mercados (Weerawardena et al., 2007). Estes últimos autores mostram ainda que o estudo de caso é uma metodologia eficaz a captar o desenvolvimento de *CD* no presente contexto da acelerada internacionalização das empresas. Esta aceleração é vista como um processo focado de aquisição de conhecimento, primeiramente, na construção de um conhecimento do mercado. Este princípio é baseado na visão da *estratégia competitiva* das *CD* e na atração da teoria da aprendizagem organizacional para acelerar e preencher o processo de internacionalização (Weerawardena et al., 2007).

Por outro lado, as competências distintivas que constituem as *CD* de uma empresa multinacional (*EMN*) não podem geralmente ser compradas ou subcontratadas, uma vez que têm de ser construídas ou, no mínimo, montadas (Augier e Teece, 2007). Como referem os mesmos investigadores, uma vez que os ativos coespecializados estão montados, estes devem ser competentemente orquestrados numa base global. Adiantam também os mesmos autores que tais competências de orquestração requerem uma tomada de decisão astuta numa base global e numa capacidade empreendedora construída dentro de uma equipa de gestão (Augier e Teece, 2007).

As EMN que possuem *capacidades dinâmicas (CD)* estão aptas a rapidamente responderem – e a formarem – para evoluírem em tecnologias e em novos espaços de mercado. Consequentemente, tais empresas devem exibir desempenho empresarial superior sobre múltiplos ciclos de vida de produto (Augier e Teece, 2007).

A entrada em novos mercados é um dos vetores dentro da problemática da empresa, objeto do estudo de caso aqui enunciado, pelo que a evolução dos modelos de negócio e das *CD* é um aspeto relevante a observar (Kenski e Bulgacov, 2017).

Segundo estes autores, a entrada nos mercados e os problemas daí decorrentes devem resultar na adoção de uma nova configuração dos modelos de negócios, que deverá apresentar as seguintes características: (i) manter as condições de rentabilidade da empresa no mercado conquistado; (ii) sustentar a criação de valor obtido e necessário, para a manutenção, assim como para o crescimento dos negócios; (iii) dotar a empresa das *CD* para perceber, avaliar e reconfigurar o mercado conquistado, atualizando-se sempre segundo a própria evolução da envolvente; (iv) defender-se perante os concorrentes e das possíveis ameaças por eles apresentadas (Kenski e Bulgacov, 2017).

O processo assim descrito deverá estabelecer e manter uma nova configuração para a empresa nesse novo mercado (Kenski e Bulgacov, 2017). Segundo estes autores, houve um esforço contínuo de aperfeiçoar as competências de mercado no Grupo empresarial desse estudo de caso, condição que, segundo Danneels (2007), é importante para que a empresa domine parte das suas *CD*. Uma vez conquistado o mercado, o modelo de negócio deve ajustar-se e providenciar o necessário para nele permanecer, acrescentam Kenski e Bulgacov (2017).

Segundo esse estudo de caso (um grupo empresarial na área da alimentação e moda) observado na literatura, ocorreram sucessivas mudanças na configuração do modelo de negócio, conforme foram as fases da empresa, as estratégias e as necessidades (Kenski e Bulgacov, 2017). Essa contínua adaptação às diversas condições de mercado que apresentavam grandes variações, mostra que o Grupo em causa referido nesse estudo de caso, já teria desenvolvido as *capacidades dinâmicas (CD)* necessárias às avaliações e seguido as mudanças determinadas pelos mercados, entrando inclusivamente em novos mercados de comida asiática e sushi, referem Kenski e Bulgacov, 2017. Observa-se também que, segundo Kenski e Bulgacov (2017), a partir dos recursos iniciais, houve constante desenvolvimento das capacidades relativas ao negócio principal, pelo que se pode dizer da ocorrência de *CD* que evoluíram ao longo do tempo. Recorde-se, que as *CD* foram usadas para a organização usar e ordenar a sua base de recursos, para encontrar e antecipar necessidades do mercado (Teece, 2009). É interessante observar a formação e a contínua evolução das *capacidades dinâmicas (CD)* e os seus reflexos, nas sucessivas adaptações dos modelos de negócios (Kenski e Bulgacov, 2017).

É neste enquadramento de contexto, com base na inspiração dada pela revisão bibliográfica que se apresenta no capítulo seguinte, que a razão de ser desta tese emergiu a partir de um problema que nos foi lançado em 2015 pela EMN – a companhia AKCICIK(*), do ramo das soluções químicas para a construção.

A problemática dessa empresa consubstanciou-se num desafio lançado pelo seu diretor executivo (DE), responsável naquela data pela sub-região Europa-Sul (entretanto promovido a DE da região EMEA (*Europe, Meadle East and Africa*) da AKCICIK, que questionou:

Como deveremos seguir um caminho, que ajude esta companhia a dinamizar o seu negócio da construção no canal da distribuição e a “sobreviver” neste canal de revenda, sem perdermos o foco no canal das vendas diretas onde somos bem mais experientes e mais lucrativos?

Em resposta a este problema da empresa AKCICIK, apresenta-se com esta tese de investigação, intitulada ***Capacidades dinâmicas na Indústria dos Químicos para a Construção: um estudo de caso no canal Distribuição, na Europa do Sul***, uma orientação para essa questão.

Por conseguinte, no âmbito da problemática, é relevante enquadrarmos a importância do contributo dos processos metodológicos utilizados e entender-se a razão dessa metodologia escolhida, concretamente da abordagem de estudo de caso, da análise qualitativa de conteúdo realizada e do suporte da teoria fundamentada para estruturação e análise de dados obtidos no trabalho de campo realizado.

A pesquisa de estudo de caso constrói uma compreensão profunda e contextual do caso, baseando-se em várias fontes de dados (Yin, 2003) e não em histórias individuais. Como Yin (2003) afirmou: “usa-se o método de estudo de caso porque se quer deliberadamente cobrir condições contextuais, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes no seu fenómeno de estudo”. Assim, a pesquisa de estudo de caso estuda uma questão explorada num ou mais casos dentro de um sistema limitado (ou seja, uma configuração ou um contexto) (Creswell et al., 2007).

A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora (no caso desta tese) um sistema limitado (um caso) ao longo do tempo, por meio da recolha de dados detalhada e profunda, a envolver várias fontes de informação (por exemplo, observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios) e relata uma descrição e temas com base em casos (Creswell et al., 2007).

O estudo de caso clássico consiste em fazer uma investigação aprofundada sobre um fenómeno específico e complexo (o 'caso'), definido no seu contexto do mundo real. Para chegar

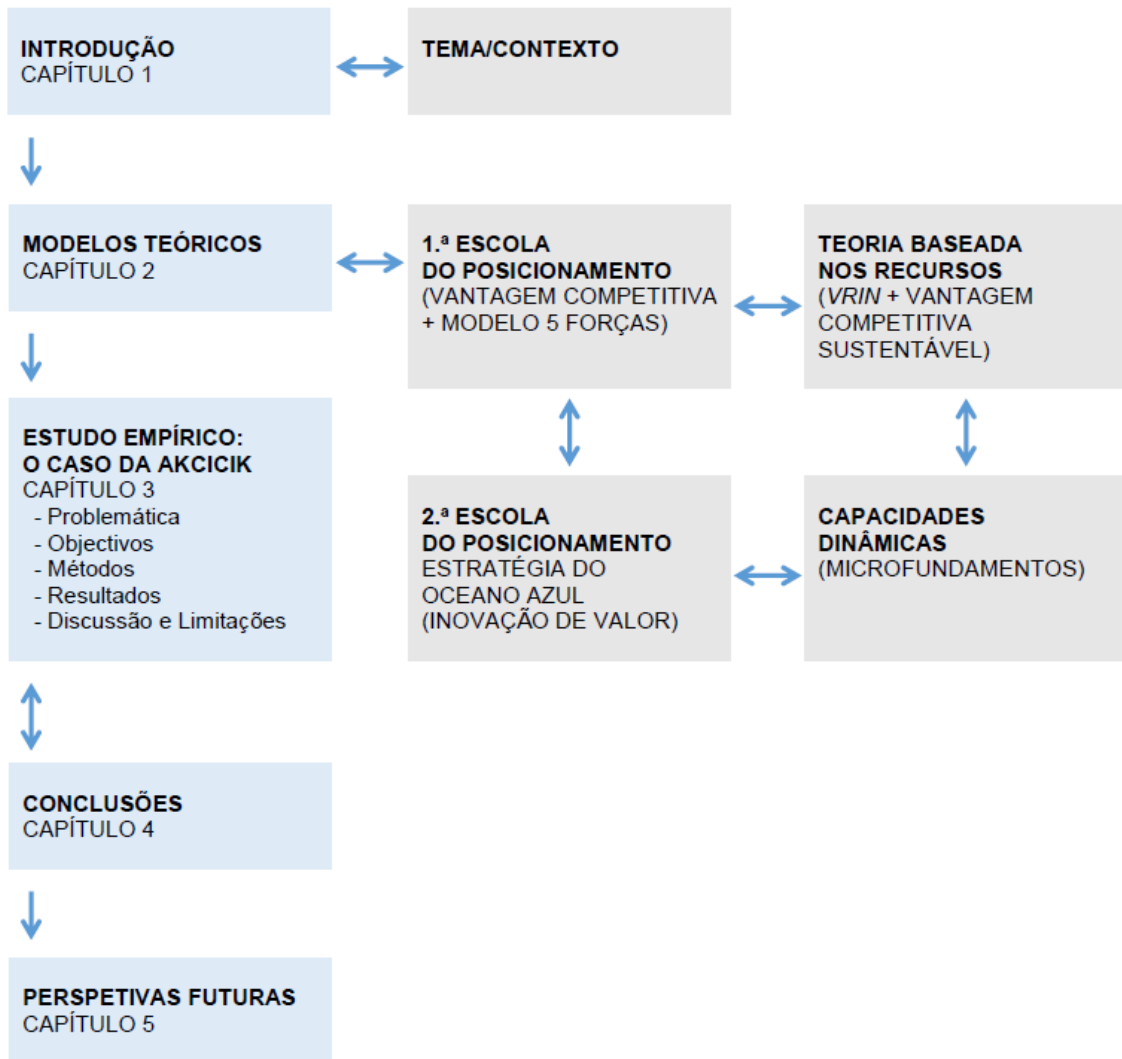
a um entendimento sólido do caso, um estudo de caso não se deve limitar ao caso isoladamente, mas deve examinar a provável interação entre o caso e seu contexto (Yin, 2013).

Utilizou-se uma *Análise Qualitativa de Conteúdo* (AQC) que recorreu, na investigação desta tese, aos pressupostos da metodologia da Teoria Fundamentada (*TF*) – *Grounded Theory* – teoria fundamentada nas palavras e ações dos indivíduos em estudo (Goulding, 2005). Segundo este autor o uso da *TF* na literatura difere em vários aspetos de outras metodologias qualitativas, particularmente no que diz respeito à amostragem. O estudo de caso desta tese baseou-se em dados recolhidos numa amostra de 16 gestores de topo da organização estudada, numa investigação qualitativa exploratória, feita com base em entrevistas em profundidade, semiestruturadas, como se verificará mais adiante sobre a obtenção de dados.

Segundo Li et al. (2016) a abordagem da combinação de *TF* e de Estudo de Caso é comumente adotada em pesquisa qualitativa. A *TF* fornece um conjunto específico de técnicas para colher e analisar dados de pesquisa enquanto o Estudo de Caso seleciona e fornece um contexto apropriado para os dados a serem recolhidos. Em muitos estudos existentes, o contexto de um único Estudo de Caso abrange uma única organização ou instituto (Yan e Gray, 1994; Pan et al., 2011). Entretanto, deve-se reconhecer que um Estudo de Caso também pode referir-se a um projeto (citando Allen et al., 1994), uma cidade (citando Wang et al, 2009) e até mesmo um país (citando Yao e Zhang, 2001), cujo propósito muitas vezes pode ir além dos limites de uma única organização.

(*) AKCICIK – por razões de sigilo, o nome desta empresa que aqui é apresentada e que foi analisada no estudo de caso desta tese de doutoramento é fictício.

Figura 1 – Estrutura da tese



2. OS MODELOS TEÓRICOS

2.1 ENQUADRAMENTO: A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ENQUANTO INSPIRAÇÃO PARA O ESTUDO EMPÍRICO

A revisão bibliográfica que se apresenta a seguir, enquanto pesquisa sobre o estado da arte do tema (estratégia) e respetivo tópico *Capacidades dinâmicas (CD)*, tem no desenvolvimento desta o objetivo de observar o que tem sido cientificamente descoberto e validado nesta matéria.

Observou-se com essa revisão feita à literatura científica existente, que ainda não existe uma investigação suficiente ampla no âmbito da problemática colocada neste estudo de caso, dentro do tópico que aqui se vem apresentar.

Sublinha-se assim o relevante contributo que se procura encontrar, com essa pesquisa, no âmbito do estado da arte sobre *estratégia* e sobre *CD*. Procurou-se acrescentar mais e novo, conhecimento a este tema e tópico, com o intuito de abrir novos caminhos para encontrar futuros contributos, tentando encontrar referências científicas descobrindo e/ou sustentando preferencialmente prática(s) existente(s) ou a ser(em) criada(s), no sentido da criação de valor para clientes, acionistas e *stakeholders* da empresa aqui investigada no trabalho empírico.

Nesta lógica é importante referir que, não existirá um melhor caminho para fazer estratégia (Mintzberg, 1978). Não foi o objetivo do trabalho de investigação da literatura mais recente e tão referenciada nos últimas duas décadas, considerar um ou mais pensamentos estratégicos, para tomar uma opção e considerar esta ou aquela orientação estratégica como a mais eficaz. É, sim, observar e encontrar fundamentos ou conjuntos de contributos empíricos que ajudem a equacionar uma validação posterior de um modelo empírico, que seja consistente com a literatura científica nesse âmbito, e que essencialmente contribua para a uma formação teórica que inspire a resolução da problemática objetiva e real da gestão estratégica do caso de estudo aqui apresentado.

Pretende-se explorar essa reflexão mostrando o contributo científico inovador das doutrinas e dos pensamentos dos seus defensores, ajudar a encontrar afinidades e *consistências* na associação e comparação com a problemática colocada pela empresa, enquanto estudo de caso e ajudar a encontrar um caminho válido que oriente a empresa, num caminho de ***Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)***, para a criação de valor e sobrevivência da empresa no longo prazo.

A abordagem de investigação, em termos dos seus fundamentos teóricos, assentará numa revisão bibliográfica que aqui mostrará, no âmbito da *inovação estratégica*,

os pensamentos e pressupostos de várias doutrinas estratégicas contemporâneas dos últimos 40 anos, como são: as duas escolas do Posicionamento, primeiramente no *modelo das cinco forças (M5F)* dentro da *Vantagem Competitiva (VC)* e depois, com o modelo de posicionamento da ***Estratégia do Oceano Azul (EOA)*** dentro da *Inovação de Valor*; a ***Teoria Baseada nos Recursos (TBR)*** e o modelo das *Capacidades dinâmicas(CD)*.

Observamos que estas teorias evidenciam pensamentos, afinidades, diferenças e semelhanças entre si, assim como experiências e contributos valiosos que nos mostram como a inovação da estratégia é pertinente para a *sustentabilidade da VC*. As *melhores práticas* individuais envolvem algum conflito de interesse e por conseguinte obrigam a escolhas (*trade-offs*) o que provoca mudanças complementares para o resto do sistema de inovação da organização. Porém, uma empresa sem inovação na sua própria estratégia, não estará disponível para assumir escolhas e riscos desse nível (Pisano, 2015).

A elaboração desta reflexão servirá em suma para consubstanciar e aprofundar os pressupostos, fundamentos e propósitos, que estão na origem da revisão da literatura como franco contributo para identificar inovação e boas práticas no âmbito da estratégia da gestão empresarial num setor industrial e numa região geográfica específicos.

É também aqui particularmente útil expor quer a relação existente entre as várias teorias/doutrinas/escolas da estratégia que têm sido mais relevantes, quer o contributo manifestado individualmente por cada um dos seus conceitos, verificando afinidades e diferenças existentes entre teorias e a realidade empresarial observada através de um painel de entrevistados, quer no trabalho empírico de campo, quer através de vários trabalhos de investigadores, relatados nesta revisão bibliográfica.

Resultará útil a projeção das considerações/manifestos feitos a este respeito pelos seus autores/críticos/investigadores, para as relacionar posteriormente com identificação das boas práticas a seguir, seja a manter, a criar e/ou modificar, como adequadas e essenciais à sustentabilidade do negócio da empresa, objeto do estudo de caso deste doutoramento.

De facto, volvidos quase 40 anos sobre o aparecimento do modelo da *Vantagem Competitiva (VC)* com o seu *Modelo das 5 Forças (M5F)*, assiste-se desde esse período temporal, a uma convergência nas doutrinas pós-Porter. Essas defendem o contributo e relevância de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, através de Barney (1991), de rotinas que se transformam em capacidades e que guiam a evolução da configuração desses mesmos recursos da empresa e das capacidades das organizações, enquanto motores de alavancagem estratégica, associados a uma *escola da aprendizagem* assente na experimentação (Mintzberg e Lampel, 1999), em intentos estratégicos fundamentados na ambição de criar mais valor à própria organização e ao mercado, em criar competências centrais, que se transformam em fatores críticos de sucesso (Prahalad e Hamel, 1990).

Acrescem por seu turno, as *Capacidades dinâmicas*(CD), em contraponto às capacidades comuns (Teece, 2014), em que essa dinâmica emerge a partir de *fatores cognitivos* (Helfat e Peteraf, 2015) de uma nova postura da organização que empreende (Teece, 2014, 2016) e se observa em “*movimento*”, em que se desenvolvem empresas multinacionais com base em *conhecimento* (Weerawardena et al., 2007), em *mudança* (Eisenhardt e Martin, 2000 e Helfat e Winter, 2011) em vez de alavancagem, como sejam os processos organizacionais e estratégicos das alianças (Markovic, 2008), do desenvolvimento de produtos que evoluem em mecanismos de *aprendizagem* (Eisenhardt e Martin, 2000), favorecidos por fatores de *heterogeneidade* (Drenvich e Kriauciunas, 2011 e Helfat e Peteraf, 2015), por *ambidestria* (O'Reilly III e Tushman, 2008, 2011), por *regras simples* (Eisenhardt, Furr e Bingham, 2010), pelo *uso equilibrado de recursos* e por *inovação dos modelos de negócio* (Achtenhagen et al., 2013 e Teece, 2018), para citar relevantes exemplos.

Também um *empreendedor estilo de liderança* (Augier e Teece, 2009) e a relevância da *liderança transformacional associada a gestão empreendedora* (Teece, 2014), focada nessa nova atitude, aponta para as forças das capacidades distintivas das organizações, contrariando a *dependência histórica* e o comodismo do seu *status quo*. O *alinhamento e a cultura organizacional* afirmam-se, como as CD das organizações (Hung et al., 2010). O paradigma muda para uma estratégia que contraria a imitação e o foco na rivalidade e que assenta fundamentalmente em *descobrir como criar CD* (contrariando a *teoria do crescimento da empresa* de Penrose (1959) que já identificava a importância dos recursos, mas que não explicava realmente “*como*” estes criavam essas capacidades (Augier e Teece, 2007).

Como se verifica, várias são as teorias e doutrinas estratégicas que têm vindo a afirmar-se no percurso do estudo e investigação da gestão e que aqui se pretendem abordar. Estas orientam-se no sentido de diferentes práticas, todavia, em alguns casos, com bastantes afinidades e semelhanças que as aproxima, ou as afastam e que poderão dar consistência ao âmbito do tema que aqui se quer desenvolver, questionando – *como a inovação da estratégia* pode ajudar a criar valor para as organizações?

Estas escolas e pensamentos poderão eventualmente inspirar a gestão para inovar na estratégia das empresas industriais, como se pretenderá mostrar posteriormente no caso de estudo aqui investigado em particular.

Procurar-se-á, aqui e agora, enaltecer o contributo de uma visão diferente da estratégia, em contraponto à escola de pensamento do Posicionamento (de Porter) tão marcante para a gestão industrial levada a prática nas últimos quatro décadas, como se detalhará mais adiante neste capítulo.

A análise do contributo da inovação da estratégia, neste âmbito, no paradigma da gestão e na adversa conjuntura global da atualidade, sugere pois questionar, de que modo se conseguirá gerir com eficácia recursos e capacidades, eficientemente, entregando valor a clientes, *stakeholders* e acionistas, numa ótica de sobrevivência das empresas a longo prazo.

As teorias e pensamentos estratégicos que de uma forma comum, se focam fundamentalmente na importância dos recursos, reinventaram o paradigma da estratégia e encontraram a resposta para este problema? É o que aqui se aproveitará, para tentar também entender dentro do que se escreveu e se descobriu, observando a literatura científica revista por pares.

Começa-se a descrever então aqui a revisão bibliográfica, a relatar a observação feita às teorias ou doutrinas na literatura existente, com especial foco no tópico da teoria das *Capacidades dinâmicas*(CD).

Não obstante, devemos primeiramente enquadrar a relevância das escolas do Posicionamento. Primeiramente, com a escola do Posicionamento de Porter (1980, 1985, 2008) focada numa doutrina com base em posições genéricas e que observamos ter um enfoque exógeno, i.e., no contexto externo e assente no *modelo das cinco forças* (M5F) e assente numa de três opções estratégicas: liderança de custos; diferenciação ou foco (Porter, 1985).

À escola do Posicionamento de Porter, junta-se posteriormente uma segunda doutrina de Posicionamento que evoluiu para a defesa da *inovação de valor* (IV), em que uma estratégia pode assentar simultaneamente em liderança de custos e em diferenciação – a *estratégia do oceano azul* (Kim e Mauborgne, 2005).

Seguidamente, analisaremos a revisão da literatura no que diz respeito à *teoria baseada nos recursos* (TBR) – em que se observa a importância do contexto “único” interno na reformulação da estratégia e o foco em recursos **VRIN** que assegurem *vantagem competitiva sustentável* (VCS) (Barney, 1986b).

Terminaremos com a abordagem mais profunda ao modelo das *capacidades dinâmicas*, principal tópico desta tese – em que se aborda a importância de *como* assegurar um desempenho sustentável da empresa sabendo que os mercados mudam rapidamente (Augier e Teece, 2007).

2.2 A PRIMEIRA ESCOLA DO POSICIONAMENTO – ESTRATÉGIA COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1985), a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das empresas.

Sendo as forças que afetam a concorrência num dado setor e se as suas causas subjacentes forem diagnosticadas, uma empresa está em posição de identificar os seus pontos fortes e fracos em relação à sua indústria (Porter, 1980) e uma estrutura de indústria saudável deve ser tanto uma preocupação competitiva para os estrategas quanto a posição da própria empresa (Porter, 2008). O posicionamento determina se a lucratividade de uma empresa, está acima ou abaixo da média da indústria. Uma empresa que se pode posicionar bem, pode obter altas taxas de retorno do investimento, mesmo que a estrutura do setor seja desfavorável e a lucratividade média do setor seja moderada (Porter, 1985).

A *estratégia competitiva (EC)*, tal como refere Porter (1980), visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor. Duas questões centrais estão na base da escolha da EC: (i) a primeira é a atratividade das indústrias para a lucratividade a longo prazo e os fatores que a determinam; (ii) a segunda questão central da EC são os fatores da posição competitiva relativa, dentro de uma indústria (Porter, 1985).

Porter (2008) acrescenta que uma boa análise do setor explora rigorosamente os fundamentos estruturais da lucratividade e que um primeiro passo é entender o horizonte temporal apropriado. O objetivo da análise da indústria não é declarar a indústria atraente ou pouco atraente, mas entender os fundamentos da concorrência e as causas principais da lucratividade.

Segundo este autor, tanto a atratividade do setor quanto a posição competitiva podem ser moldadas por uma empresa e é isso que faz a escolha da EC ser desafiadora e emocionante. A EC, portanto, não responde apenas à envolvente, mas também tenta moldar essa envolvente a favor da empresa (Porter, 1985).

Relativamente à EC, Porter (1985), sobre as técnicas para analisar indústrias e concorrentes, apresenta um trabalho analítico para entender as indústrias e os concorrentes e para formular uma *estratégia competitiva (EC)* abrangente. Esta estratégia descreve as *cinco forças (5F)* competitivas que determinam a atratividade de um setor e as causas subjacentes, assim como mostra que essas forças mudam ao longo do tempo e de como podem ser influenciadas através da estratégia.

A consciencialização das 5F pode ajudar uma empresa a entender a estrutura da sua indústria e a estabelecer uma posição mais lucrativa e menos vulnerável a ataques. Usando a estrutura

das *5F*, estratégias criativas podem ser capazes de identificar um setor com um bom futuro antes que se reflita nos preços dos candidatos à aquisição (Porter, 2008).

O poder das forças competitivas afeta os preços, os custos e o investimento necessário para competir; assim, as forças estão diretamente ligadas às demonstrações de resultados e aos balanços dos participantes da indústria. Por fim, uma boa análise do setor não apenas lista vantagens e desvantagens, mas vê um setor em termos sistêmicos gerais (Porter, 2008).

Porter (1985) explica como uma empresa pode realmente criar e sustentar uma **Vantagem Competitiva** (*VC*) no seu setor e como pode implementar as suas extensas estratégias gerais. Segundo este autor, o objetivo é construir uma ponte entre estratégia e implementação, em vez de tratar esses dois temas de uma forma independente ou de considerar a implementação apenas no mínimo, como tem sido característico de muitas pesquisas anteriores no terreno, refere.

A *VC* cresce fundamentalmente devido ao valor que uma empresa é capaz de criar para os seus compradores, o que excede o custo de criação da empresa. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar e valor superior resulta em oferecer preços mais baixos do que os concorrentes por benefícios equivalentes ou fornecer benefícios exclusivos que mais do que compensarão um preço mais alto. Por conseguinte, existem dois tipos básicos de *VC*: a liderança de custos e a diferenciação (Porter, 1985).

Para uma empresa poder obter uma liderança de custos ou para poder diferenciar-se, Porter (1985) descreve como a escolha do propósito competitivo, ou o alcance das atividades de uma empresa, pode desempenhar forte papel na determinação da *VC*. A *VC* de um setor pode ser fortemente aprimorada por inter-relações com unidades de negócios concorrentes em setores relacionados, se essas inter-relações puderem ser realmente alcançadas.

O primeiro fator fundamental da lucratividade de uma empresa é a atratividade do seu setor. Porter (1985) adianta que a *estratégia competitiva* (*EC*) deve crescer a partir de um entendimento sofisticado das regras da concorrência que determinam a atratividade do seu setor. O objetivo final da *EC* é lidar e, idealmente, mudar essas regras a favor da empresa (Porter, 1980).

Em qualquer setor, seja nacional ou internacional, quer se produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão incorporadas em *cinco forças* (*5F*) competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1985).

A rivalidade é especialmente destrutiva para a lucratividade se ela se limitar apenas ao preço, porque a concorrência de preços transfere lucros diretamente de uma indústria para seus clientes (Porter, 2008).

Acrescenta este autor (2008) que a estrutura da indústria gera concorrência e lucratividade, seja uma indústria emergente ou madura, alta ou baixa em tecnologia, regulamentada ou não regulamentada. E refere também que a tecnologia ou as inovações avançadas não são, por si só, suficientes para tornar uma indústria estruturalmente atraente (ou pouco atraente). Indústrias de baixa tecnologia com compradores insensíveis aos preços, elevados custos de troca ou altas barreiras à entrada decorrentes de economias de escala costumam ser muito mais lucrativas do que indústrias apelativas, como as de *software* e de tecnologias da Internet, que atraem concorrentes.

Como alerta o autor, eliminar rivais é uma estratégia arriscada. Um lucro inesperado ao remover os concorrentes de hoje geralmente atrai novos concorrentes e a reação de clientes e fornecedores.

Porter (1985) refere que a base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo é a *vantagem competitiva sustentável (VCS)*. E embora uma empresa possa ter uma infinidade de pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, existem dois tipos básicos de VC que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, refere.

A liderança de custos (baixos) e a diferenciação, por sua vez, decorrem da estrutura da indústria. Estes dois tipos de VC resultam da capacidade da empresa de lidar com as 5F, melhor do que os seus rivais. Os dois tipos básicos de VC combinados com o propósito de atividades para as quais uma empresa busca alcançá-las levam a três estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média num setor: liderança de custos, diferenciação e foco, acrescenta Porter (1985).

As estratégias de liderança de custo e diferenciação buscam *vantagem competitiva (VC)* numa ampla gama de segmentos da indústria, enquanto as estratégias de foco visam vantagem de custo (foco no custo) ou diferenciação num segmento restrito (foco em diferenciação), recorda Porter (1985).

A liderança de custos é talvez a mais clara das três estratégias gerais. E com esta, uma empresa pretende tornar-se, no seu setor, o produtor de baixo custo. A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Na estratégia de diferenciação, uma empresa busca ser única no seu setor, em algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores de um setor consideram importantes e posiciona-se exclusivamente para atender a essas necessidades. É recompensada pela sua singularidade com um preço *premium* (Porter, 1985).

A terceira estratégia genérica, segundo Porter (1985), é o foco. Essa estratégia é bem diferente das demais porque baseia-se na escolha de um propósito competitivo restrito dentro de um setor. O “focador” seleciona um segmento ou um grupo de segmentos no setor e adapta a sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.

A estratégia de foco tem duas variantes: no foco de custo, uma empresa busca uma vantagem de custo no seu segmento-alvo, enquanto no foco de diferenciação uma empresa busca diferenciação no seu segmento-alvo (Porter, 1985).

O foco no custo explora diferenças no comportamento do custo em alguns segmentos, enquanto o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos. Uma estratégia genérica não leva ao desempenho acima da média, a menos que seja sustentável em relação aos concorrentes, embora as ações que melhorem a estrutura do setor possam melhorar a lucratividade em todo o setor, mesmo que sejam imitadas. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a *vantagem competitiva (VC)* de uma empresa resista à erosão pelo comportamento do concorrente ou pela evolução do setor (Porter, 1985).

A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia. Como as barreiras à imitação nunca são intransponíveis, no entanto, é geralmente necessário que uma empresa ofereça uma meta móvel aos seus concorrentes, investindo para melhorar continuamente a sua posição, adianta Porter (1985). A liderança de custos geralmente implica sistemas de controle rigorosos, minimização de custos indiretos, busca de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem; isso pode ser contraproducente para uma empresa que tenta diferenciar-se através de um fluxo constante de novos produtos criativos (Porter, 1985).

A *vantagem competitiva (VC)* termina com um tratamento da estratégia defensiva e ofensiva. A estratégia defensiva, descreve o processo pelo qual a posição de uma empresa é contestada e as táticas defensivas disponíveis para impedir ou bloquear um concorrente. Atacar um líder da indústria, estabelece as condições que uma empresa deve atender para desafiar um líder e as abordagens para alterar as regras da concorrência para fazê-lo com sucesso. Os mesmos princípios envolvidos no ataque a um líder podem ser usados em estratégias ofensivas contra qualquer concorrente (Porter, 1985).

Segundo Porter (1985) o objetivo da *estratégia competitiva (EC)* para uma empresa é encontrar uma posição no seu setor em que essas forças competitivas façam o melhor ou o menor dano possível. Uma empresa pode adotar uma postura defensiva, posicionando-se de modo a que suas capacidades forneçam a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas. Como alternativa, ele pode adotar uma abordagem ofensiva desenvolvendo

estratégias projetadas para influenciar o equilíbrio das forças existentes ou explorar uma mudança no equilíbrio competitivo antes que os rivais o reconheçam.

O primeiro passo na análise estrutural é uma avaliação do ambiente competitivo em que a empresa opera – as forças competitivas básicas e a força de cada uma na formação da estrutura da indústria. O segundo passo é uma avaliação da própria estratégia da empresa – de quão bem ela se posicionou para prosperar nesse ambiente. Juntas, essas etapas, são a chave para prever o poder aquisitivo de uma empresa (Porter, 1980).

Uma estratégia de posicionamento toma a estrutura da indústria como dada e combina as forças e fraquezas da empresa, construindo defesas contra as forças competitivas ou encontrando posições na indústria onde as forças são mais fracas (Porter, 1980).

A *vantagem competitiva (VC)* é baseada em pacotes de recursos que facilitam o desempenho das empresas. Sendo assim, requer um planejamento estratégico cuidadoso e ajustes nas condições de mudança para manter o ajuste estratégico e garantir a estratégia mais apropriada (Hughes e Morgan, 2010).

A compreensão das forças competitivas e suas causas subjacentes revela as raízes da lucratividade atual de um setor, fornecendo uma estrutura para antecipar e influenciar a concorrência (e a lucratividade) ao longo do tempo. Uma estrutura de indústria saudável deve ser tanto uma preocupação competitiva para os estrategas quanto a posição da própria empresa (Porter, 1985).

Porter (2008) refere que diante das pressões para ganhar participação de mercado ou apaixonadas pela inovação, os gestores podem desencadear novos tipos de competição moldando a estrutura da indústria. Quando uma empresa explora mudanças estruturais está a reconhecer e a reagir ao inevitável. No entanto, as empresas também têm a capacidade de moldar a estrutura da indústria. Uma empresa pode levar a sua indústria a novas formas de competir, que alteram as *cinco forças (5F)* para melhor.

Por outro lado, adianta que a definição do setor obscurece amplamente as diferenças entre produtos, clientes ou regiões geográficas importantes para a concorrência, o posicionamento estratégico e a lucratividade. Definir o setor de maneira muito estreita ignora pontos comuns e vínculos entre produtos ou mercados geográficos relacionados, que são cruciais para a *vantagem competitiva (VC)*. Além disso, os estrategas devem ser sensíveis à possibilidade de que os limites da indústria possam mudar (Porter, 2008).

As forças competitivas revelam os motores da concorrência no setor. O estratega de uma empresa que entende que a concorrência se estende muito além dos rivais existentes, detetará ameaças competitivas mais amplas e estará melhor preparado para lidar com elas.

As *5F* distinguem os desvios de curto prazo das mudanças estruturais e permitem que os investidores se beneficiem de pessimismos ou de otimismo indevidos. As empresas cujas estratégias têm potencial de transformação no setor tornam-se muito mais claras. Esse pensamento mais profundo sobre a concorrência é uma maneira mais poderosa de obter sucesso genuíno em investimentos do que as projeções financeiras e a extrapolação de tendências que dominam as análises de investimentos atuais (Porter, 2008).

2.3 TEORIA BASEADA NOS RECURSOS

A este propósito procurou-se investigar com mais profundidade até à data, o contributo da *Teoria Baseada nos Recursos (TBR)* com grande preponderância nos pensamentos e testemunhos contemporâneos de Wernerfelt (1977 e 1984), Barney (1991), Priem e Butler (2001); deixaremos para mais adiante a análise da revisão bibliográfica no tópico de investigação, onde será dado maior foco e desenvolvimento à *teoria (e seus fundamentos) das capacidades dinâmicas(CD)*.

Começando pela análise à primeira doutrina de pensamento aqui abordada, fundamentalmente nos pensamentos e fundamentos mais contemporâneos, desde meados dos anos 80 até aos nossos dias, a *TBR* apresenta-se como uma orientação estratégica de pensamento que analisa os pontos fortes e fracos da organização e que identifica os atributos singulares que lhe permitem conceber e implementar estratégias que podem criar valor.

Estas estratégias exploram recursos singulares da empresa que são usados para alcançar a criação de valor e retorno económico para a empresa numa ótica de sustentabilidade e de longo prazo. É uma teoria que inova na estratégia e nos seus fundamentos e que se apresenta como uma das tendências mais marcantes da gestão estratégica no período pós-*Escola do Posicionamento*. Essencialmente, nestas últimas três décadas, a doutrina da *TBR* tem vindo a afirmar-se pela iniciativa dos vários investigadores que a sustentam, como uma teoria potencialmente capaz de criar *vantagem competitiva sustentável* (Barney, 1991).

Esta doutrina económica salienta que as empresas podem encaixar retornos sustentáveis extraordinários se e apenas se, tiverem recursos intangíveis, valiosos, únicos, protegidos de alguma forma por mecanismos que previnam ser difundidos e substituídos através da indústria, ou que possam ser copiados por outros concorrentes. Esta teoria enfatiza uma escolha estratégica que encarrega a gestão da empresa com a tarefa de identificar, desenvolver e implementar recursos-chave para maximizar o *retorno económico* (Barney, 1991).

A *TBR* realça a importância da heterogeneidade e imobilidade dos pontos fortes ou forças endógenas da empresa, referindo frequentemente o contributo do imenso valor e da singularidade da sua cultura organizacional (Barney, 1986b), da utilidade, da diversidade e da *vantagem competitiva (VC)* que advém dos seus recursos intangíveis mais valiosos e mais singulares.

Barney (1991) sublinha quatro indicadores empíricos do potencial dos recursos da empresa – conhecidos como recursos *VRIN* – para gerar *vantagem competitiva sustentável (VCS)* e que são basicamente o seguinte: recursos *Valiosos* (quando permitem que a empresa conceba ou implemente estratégias que melhorem a sua eficiência ou eficácia), recursos *Raros* (absolutamente únicos entre competidores e capazes de gerar, pelo menos, *vantagem competitiva (VC)*), ou serem capazes de gerar *VC sustentável* pelo facto de os concorrentes não poderem ou não serem capazes de os conceber), recursos *Inimitáveis* (difíceis de imitar pelos

concorrentes) e recursos *Não-substituíveis* (difíceis de substituir por outros recursos da mesma indústria).

Neste âmbito, compreenda-se a interpretação do termo *VC* ao nível da empresa, visto como *quando esta é capaz de criar mais valor económico marginal do que o seu concorrente* (Barney, 1986b, 1991), consistente com Porter (1985), com Peteraf (2001), Brandenburger and Stuart (1996) e Besanko et al. (2000), mas contudo diferente e complementar do facto dessa *VC* ter a ver com rivalidade vinda do produto ou do ambiente do mercado (Porter, 1980). Acrescenta-se que a *TBR* assume crítica à análise *SWOT* (Valentin, 2001) sobre a teoria "Porteriana" do *Posicionamento*.

Cardeal e António (2012) alertam que capacidade é o resultado de como a empresa integra um conjunto específico de recursos críticos. Recursos individuais são as entradas para a capacidade. A capacidade é o "resultado" de como a empresa integra esses recursos críticos à capacidade correspondente à organização, ou seja, o "O" do modelo *VRIO* (Barney, 1997).

Todavia, a *Teoria Baseada nos Recursos (TBR)* focaliza a importância dos recursos na vertente das forças e fraquezas, complementando-se à *Escola do Posicionamento*, que dá mais importância às ameaças e oportunidades como elementos no modelo de *VC*. Acresce que a *TBR* adota, porém, uma variável dependente ao nível da empresa, para lhe conferir consistência teórica, o que requer dois caminhos para definir *VC*: por um lado, esta é definida com respeito às ações das outras empresas, cativando atividades que podem aumentar a sua eficiência e eficácia numa perspetiva de que as empresas concorrentes não o conseguem; e por outro lado, a *VC da empresa* é definida com respeito a expectativas dos donos das empresas para gerar mais do que o retorno esperado (Porter, 1980).

Esta definição de *VC* é frequentemente chamada de *retorno económico* (Barney, 1986a). Gera valor superior às expectativas criadas pelos *stakeholders*, refletindo uma criativa e empreendedora habilidade para descobrir e criar valor com esses recursos. Este *retorno económico* é visto na perspetiva de que os donos das empresas não o conseguem antecipar, dependendo as condições sobre as quais os recursos controlados foram adquiridos ou desenvolvidos (Barney, 1986a).

Encontra-se nesta lógica de definição de *vantagem competitiva (VC)*, também a definição de *Valor Económico*. Este é criado por uma empresa que fornece bens ou serviços e é a diferença entre os benefícios percebidos e ganhos pelos compradores desse bem/serviço e o custo económico para a própria empresa (Barney, 2001).

Para melhor entendimento deste conceito estratégico, entendam-se também como exemplos de recursos valiosos nesta teoria, bens intangíveis como sejam: as marcas, o conhecimento em tecnologias dentro da empresa, o emprego e o *know-how* de funcionários competentes,

capacidade de produção, *network*, lealdade dos clientes, experiência e competências de produção, liderança tecnológica, liderança de custos, capacidade de inovação, relacionamentos empresariais, em contraponto ao contributo dos próprios produtos concebidos e comercializados pela organização (Barney, 1991).

Se uma empresa que esteja a competir no mercado, tiver recursos valiosos particulares, ou se tiver uma cultura organizacional valiosa, poderá ganhar vantagens competitivas, melhorando a sua eficácia e a sua eficiência, de tal modo que os seus concorrentes não poderão competir com ela (Barney, 1991).

Neste princípio, procura-se salientar e clarificar o foco nas implicações competitivas dadas pelos recursos singulares e valiosos (Barney, 1988) e a importância da relação de equilíbrio entre recursos e lucratividade, para gerir e sustentar as empresas no longo--prazo (Wernerfelt, 1984). O crescimento otimizado da empresa preconiza também o envolvimento do equilíbrio necessário entre exploração de recursos existentes e de desenvolvimento de novos recursos (Penrose, 1959 e Wernerfelt, 1977).

Também a criação de recursos versáteis permite conceber mais opções, para obter mais capacidade competitiva e constituir barreiras à entrada a novos concorrentes, mais do que a criação de produtos, que comparativamente serão mais fáceis de identificar, copiar e imitar. Não obstante, a liderança de custos que advém do volume derivado de economias de escala (Makadok, 1999 e Barney, 1991), volume acumulado derivado de economias de aprendizagem e políticas de escolhas, podem funcionar como fontes de *VC*, acrescentam.

Estes parâmetros poderão ser considerados recursos raros com potencial de gerar *vantagem competitiva (VC)* devido à sua inimitabilidade (Barney, 1991) e de criarem *vantagem competitiva sustentável (VCS)* (Barney, 1997), por serem recursos raros e onerosos de imitar (Barney, 2001). Recursos raros, como são as competências raras, onerosos e inimitáveis, como é o conhecimento, a aprendizagem, a cultura, o espírito de equipa e o capital humano, são impulsos significativos que sustentam a *Teoria Baseada nos Recursos (TBR)*, salienta Barney (2001).

Apesar de consistente com investigações anteriores de outros autores como (Priem e Butler, 2001a; Barney, 2001), estes contrariam, porém, grande parte da *TBR*. Classificam-na de tautológica, referindo que a determinação do valor dos recursos da empresa é exógena para essa teoria e como tendo limitada habilidade prescritiva. Priem e Butler (2001a) sublinham que os recursos não podem ser manipulados pela gestão, que o contexto referente à teoria não é especificado, que por a definição dos recursos ser demasiado abrangente é uma desvantagem e que a referida *TBR* é estática. Acrescentam que a *TBR* não explica como a *vantagem competitiva* é alcançada.

Os defensores da *TBR* contrapõem, porém, afirmando que a sua teoria sugere quais as características adicionais que os recursos devem ter para gerar *vantagem competitiva sustentável* (Barney, 1991).

Outro aspecto importante a reter nesta análise é o problema da *Equifinalidade* exposta também por (Priem e Butler, 2001) enfatizando que diferentes combinações de recursos podem gerar o mesmo valor nas empresas, não permitindo alcançar *vantagens competitivas*. Anteriormente, já se havia feito as mesmas considerações a este propósito (Barney, 1991), acrescentando que mesmo que um recurso seja valioso, raro e inimitável, se for substituível, nunca poderá constituir fator de *VC* para a empresa.

2.4. A SEGUNDA ESCOLA DO POSICIONAMENTO: A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

O arcabouço conceptual denominado *estratégia do oceano azul (EOA)* procura transformar o tema da *estratégia competitiva (EC)*, substituindo a centralidade da VC, por **Inovação de Valor (IV)** como seu conceito basilar (Burke, Van Stel e Thurik, 2008). Contrapondo-se aos autores da orientação Estrutura-Condução-Desempenho, Kim e Mauborgne (2005) contestam a posição dominante que a concorrência assumiu na gestão estratégica (Barbero e Vieira, 2015).

O conceito de IV vem de Kim e Mauborgne (1999), que enfatizam que é necessário desenvolver uma maneira sistemática de procurar novas possibilidades de negócios e desenvolver uma mentalidade competitiva diferente (Kleber e Volkova, 2016).

Para implementar a nova estratégia, uma organização teria que superar os principais desafios organizacionais, incluindo as dificuldades cognitivas, de recursos, motivacionais e políticas (Kim, Mauborgne 2005a, 2005b).

Segundo Yang e Yang (2011), a *inovação de valor (IV)* é a pedra angular da EOA. De acordo com esse ponto de vista, o valor vem da inovação apenas se as empresas alinharem a inovação com a utilidade, com preço e com custo. Definem “valor criativo” (ou o valor criado pela inovação radical) como o valor de um novo produto “inovador”, projetado como resultado de ideias radicais ou conceitos sofisticados. Esse produto oferece aos clientes experiências totalmente novas e, assim, cria uma nova procura. O novo valor percebido pelos clientes é criado pelos sentimentos positivos dos consumidores em relação à novidade da ideia e às suas características distintivas.

Tanto para Kim e Mauborgne (2008) o significado de estratégia é um plano sobre confrontar um oponente e lutar por um determinado pedaço de terra que é limitado e constante. Tradicionalmente, a estratégia está focada em vencer a concorrência e os planos estratégicos ainda são apresentados em terminologia bélica. Eles exortam as empresas a aproveitar vantagens competitivas, a lutar por participação no mercado e a lutar por preços (Kim e Mauborgne, 2008). Segundo estes autores, a competição é um campo sangrento de batalha mas o problema é que, se o exército oponente está a fazer exatamente a mesma coisa, essas estratégias geralmente anulam-se ou desencadeiam uma retaliação imediata. A competição resulta em nada, além de um oceano vermelho sangrento, enquanto os rivais lutam por diminuir o lucro (Kim e Mauborgne, 2008).

Segundo estes autores no modelo da Estratégia do Oceano Azul (EOA), o sucesso não vem da luta contra os concorrentes, mas de conseguir tornar a competição irrelevante, criando “oceanos azuis” de espaço de mercado inexplorado. Os criadores de oceanos azuis não usam

a competição como referência. Em vez disso, seguem uma lógica estratégica diferente que definem de *inovação de valor (IV)*.

Chamamos *IV* porque em vez de se concentrar em vencer a concorrência no espaço de mercado existente, o modelo concentra-se em sair dos limites do mercado, criando um salto de valor para os compradores e para a empresa, deixando a concorrência para trás (Kim e Mauborgne, 2008; Rouse, 2015).

Como recordam Kleber e Volkova (2016) citando Kim e Mauborgne (2005), as empresas precisam de se concentrar em territórios desocupados, com potencial para se tornarem em novos e futuros espaços de mercado e que ainda estão inexplorados, em vez de tentarem ficar à frente da concorrência no mercado atual. Essa lógica estratégica, que alcança um aumento de valor no cliente e garante benefícios corporativos valiosos, é a chamada *IV*.

Pesquisas realizada por Kim e Mauborgne (2005) também mostram que nem a empresa nem o setor são a unidade certa para explicar o crescimento lucrativo de uma organização. O sucesso sustentável depende de movimentos estratégicos, que são conjuntos de decisões e ações da gestão. Essas medidas ajudam a inovar propostas de valor para os clientes. O desenvolvimento de novos produtos e serviços pelos quais ainda não existe concorrência é considerada a chave para a sustentabilidade desse sucesso futuro (Rouse, 2015).

Kim e Mauborgne (2008) acrescentam que, o movimento estratégico, não a empresa ou o setor, é a unidade de análise correta para explicar a raiz do crescimento lucrativo e também que esse movimento estratégico que achamos importante é a criação e a captura de oceanos azuis. Por movimento estratégico, entendem o conjunto de ações e decisões de gestão envolvidas na realização de uma importante oferta de negócio que cria mercado. Os movimentos estratégicos que se discutem, movimentos que forneceram produtos e serviços que abriram e capturaram um novo espaço no mercado, com um salto significativo na procura, contêm grandes histórias de crescimento lucrativo.

Kleber e Volkova (2016) destacam que as propostas de valor oferecem vantagens e benefícios específicos que pretendem resolver os problemas dos clientes. Pode-se perceber, portanto, que as propostas de valor são principalmente sobre a procura e sobre os desejos dos clientes finais e, ainda, sobre a sua experiência. Devido à natureza variável das necessidades e experiências dos clientes e ao aumento da concorrência, é necessário reconsiderar as propostas de valor para oferecer, ao cliente, capacidade de resposta superior.

Consideram a *inovação de valor (IV)* como resultado de um processo de gestão de criação de novos atributos de produtos ou serviços ou entrega de novos produtos ou serviços, criando assim um novo setor. Durante esse processo, a lógica, estruturas e ferramentas subjacentes devem ser aplicadas com base numa abordagem sistemática

e sistêmica (Kleber e Volkova, 2016). Do ponto de vista destes autores, nem sempre é necessária a criação duma tecnologia ou produto totalmente novo, pois ainda há espaço para aprimoramento dos serviços ou produtos existentes, o que pode levar ao aumento do valor comercial, ao aumento de valor e satisfação do cliente, sem a invenção e a comercialização de uma nova tecnologia (Kleber e Volkova, 2016).

Em suma, o movimento estratégico que mais importa para o crescimento lucrativo de longo prazo de um setor e o de empresas individuais é a criação repetida ao longo do tempo de um novo espaço de mercado que capturou uma nova massa de compradores. O modelo da *EOA* consiste em criar e executar tais movimentos estratégicos que libertem um espaço de mercado inexplorado e que tornem os concorrentes irrelevantes (Kim e Mauborgne, 2005).

Por outro lado, a estratégia do oceano vermelho diz respeito a competir em demasia no espaço de mercado existente (Kim e Mauborgne, 2008). O modelo destes autores considerou quatro questões-chave delineadas numa ferramenta analítica que chamam de matriz das quatro ações: (i) quais os fatores que a indústria considera como garantidos devem ser eliminados? (ii) que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor? (iii) que fatores devem ser elevados bem acima do padrão da indústria? (iv) que fatores devem ser criados que a indústria nunca ofereceu aos seus clientes?

Conforme Kim e Mauborgne (2008), nos oceanos vermelhos, os limites da indústria são definidos e aceites e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar os seus rivais para obter uma parcela maior da procura existente. À medida que o espaço de mercado fica mais cheio, as perspectivas de lucros e de crescimento são reduzidas. Os produtos tornam-se *commodities* e a concorrência instigada torna o oceano vermelho sangrento Kim e Mauborgne (2008). Sublinham: os oceanos azuis, por outro lado, são definidos por espaço de mercado inexplorado, onde a criação da procura e as oportunidades de crescimento são altamente lucrativas. Embora alguns oceanos azuis sejam criados muito além dos limites existentes da indústria, a maioria é tratada de dentro dos oceanos vermelhos ao expandir os limites existentes da indústria (Kim e Mauborgne, 2008).

Criar novo espaço de mercado requer um padrão diferente de pensamento estratégico. Em vez de olhar dentro dos limites aceites que definem *como competimos*, os gestores podem olhar sistematicamente através deles. Ao fazer isso, podem encontrar um território desocupado que representa uma verdadeira rutura de valor (Kim e Mauborgne, 1999).

Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante porque as regras do jogo estão a aguardar para serem definidas (Kim e Mauborgne, 2008). Estes mesmos autores referem que a *Estratégia do Oceano Azul (EOA)* é relacionada com a minimização de riscos e não com a assunção de riscos. Qualquer estratégia, vermelha ou azul, sempre envolve riscos. No entanto, quando

se trata de se aventurar além do oceano vermelho para criar e capturar oceanos, existem seis riscos principais que as empresas enfrentam:

O primeiro princípio do oceano azul é reconstruir as fronteiras do mercado, aborda o risco de busca de como identificar com sucesso, da imensidão de possibilidades existentes, oportunidades comerciais atraentes do oceano azul; o segundo princípio, foco no quadro geral, não nos números, trata de como mitigar o risco de planejamento de investir muito esforço e muito tempo, mas oferecendo apenas movimentos táticos do oceano vermelho; o terceiro princípio, alcance além da procura existente, aborda o risco do propósito de agregar a maior procura por uma nova oferta; o quarto princípio, acerte a sequência estratégica, aborda como criar um modelo de negócios robusto para garantir que se obtém um lucro saudável com a ideia do oceano azul, mitigando assim o risco do modelo de negócios; o quinto princípio, superar os principais obstáculos organizacionais, aborda como derrubar os obstáculos organizacionais na execução de uma *estratégia do oceano azul (EOA)* que atenda aos riscos organizacionais; o sexto princípio, transformar a execução em estratégia - aborda como motivar as pessoas a executar a *EOA* da melhor maneira possível, superando os riscos de gestão (Kim e Mauborgne, 2008).

Enfatizam estes autores que a *EOA* mostra às empresas não apenas como criar e capturar oceanos azuis, mas também como monitorizar quando se deve procurar um novo oceano azul. Dessa forma, a *EOA* apresenta um processo interativo dinâmico para criar espaço de mercado inexplorado ao longo do tempo.

Não é de admirar que os líderes corporativos em todo o mundo entendam que na economia superlotada e sem procura, o crescimento lucrativo não é sustentável sem a criação e a recriação de mercados. É isso que permite que as pequenas empresas se tornem grandes e que as grandes empresas se regenerem (Kim e Mauborgne, 1999).

Para alcançar valor e custo, as empresas devem resistir à velha lógica de comparar os concorrentes no campo existente e de escolher entre diferenciação e liderança de custos. À medida que uma empresa muda o seu foco estratégico da concorrência atual para alternativas de não clientes, obtém informações sobre como redefinir o problema em que o setor se concentra e, assim, como reconstruir os elementos de valor do comprador que residem nos limites do setor. A lógica estratégica convencional, por outro lado, leva uma empresa a oferecer melhores soluções do que os concorrentes, dos problemas existentes definidos por uma indústria (Kim e Mauborgne, 2005a).

Kim e Mauborgne (2005a), referem que existem características comuns nas criações do oceano azul. Em nítido contraste com as empresas que seguem as regras tradicionais, os criadores de oceanos azuis nunca usaram a competição como referência. Em vez disso, tornaram-no irrelevante, criando um salto de valor para os compradores e para a própria empresa.

Embora a estratégia do oceano vermelho baseada na competição pressuponha que as condições estruturais de uma indústria sejam dadas e que as empresas sejam forçadas a competir dentro dela, a estratégia do oceano azul baseia-se na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura da indústria não são dadas e podem ser reconstruídas pelas ações e crenças dos participantes da indústria. Chamam a isso de visão reconstrutivista (Kim e Mauborgne, 2005a).

No oceano vermelho, a diferenciação custa porque as empresas competem com a mesma regra de melhores práticas. De acordo com essa teoria, as empresas podem criar maior valor para os clientes a um custo mais alto ou criar valor razoável a um custo mais baixo. Por outras palavras, a estratégia é essencialmente uma escolha entre diferenciação e baixo custo. No mundo reconstrutivista, no entanto, o objetivo estratégico é criar novas regras do jogo. Quebra-se a relação valor/custo existente e, assim, cria-se um oceano azul. Isto significa buscar simultaneamente a diferenciação e a liderança de baixos custos, para romper com o impasse entre valor ou custo (Kim e Mauborgne, 2005a).

Conforme refere Lindic et al. (2012) a ideia principal por trás da perspectiva da EOA é englobada pela *inovação de valor (IV)* ou pela busca de um valor superior ao cliente com um custo menor. Essa perspectiva leva a nova definição de cliente-alvo e concentra-se no que esse cliente precisa e procura. As empresas tentam redefinir o setor pesquisando por novos clientes e criando uma nova proposta de valor para eles, em vez de confiar na imitação ou na melhoria incremental dos concorrentes.

Assim, uma empresa pode criar um espaço de mercado inexplorado, no qual é a primeira, o que lhe confere poder de monopólio temporário; pode criar rapidamente economias de escala e explorar efeitos de *feedback* positivo, o que oferece à empresa a oportunidade de crescer mais rapidamente. Portanto, podemos esperar que uma empresa que é a primeira no mercado desfrute de uma participação maior no mercado e tenha maior valor agregado líquido por funcionário. As empresas que seguem essa estratégia devem alterar os seus clientes-alvo e/ou redefinir a estratégia para atendê-los, oferecendo o melhor *mix* de atributos, um *mix* mais relevante para as necessidades desses clientes-alvo (Lindic et al., 2012).

Todas as atividades da empresa são realizadas na busca da diferenciação e baixo custo. Para fazer isso, as empresas devem mudar os seus modelos de negócios estabelecidos. Isso pode significar destruir modelos que foram bem-sucedidos ao longo do tempo e descartar ativos que antes eram muito valiosos. A capacidade de adotar modelos de negócios que criam novo valor para os clientes e nova riqueza para os investidores é um conceito que Christensen (1997) e Hamel (2000) explicam que percebem a concorrência no mundo contemporâneo como não

mais entre produtos ou serviços, mas entre regimes de inovação concorrentes (Lindic et al, 2012).

Outro aspeto relevante na *estratégia do oceano azul (EOA)* é liderança. Como realçam Kim e Mauborgne (2014) é uma nova abordagem – chamada liderança do oceano azul – que pode permitir um “mar” de talento e de energia não explorados nas organizações. Envolve um processo de quatro etapas que permite que os líderes entendam claramente que mudanças seriam necessárias para trazer o melhor do seu pessoal, enquanto conservavam o seu recurso mais precioso: o tempo. Uma ferramenta analítica, o modelo da liderança, mostra aos líderes que atividades precisam *eliminar, reduzir, aumentar e criar*, para converter funcionários desmembrados em colaboradores envolvidos e comprometidos (Kim e Mauborgne, 2014).

Estes modelos de liderança oferecem às pessoas uma estrutura visual concreta, na qual podem aflorar e discutir as melhorias que os líderes precisam de fazer. A imparcialidade do processo facilita mais a implementação e a monitorização dessas mudanças, do que nas abordagens tradicionais de cima para baixo (Kim e Mauborgne, 2014).

Além disso, a liderança do oceano azul realiza uma transformação com menos tempo e esforço, porque os seus líderes não estão a tentar alterar quem são, nem a quebrar os estilos de vida. Estão simplesmente a mudar as tarefas que realizam. Mais ainda, um dos pontos fortes da liderança do oceano azul é sua escalabilidade. Segundo estes autores não é preciso esperar pela liderança de topo da empresa para lançar esse processo. Qualquer que seja o nível hierárquico na gestão, é possível despertar o potencial adormecido de uma equipa e conduzi-la pelas quatro etapas (Kim e Mauborgne, 2014).

Čirjevskis et al. (2011) referem que os oceanos azuis são lacunas estratégicas no mercado, i.e., oportunidades que não estão a ser totalmente exploradas pelos concorrentes (Johnson, 2005). Para sair dos oceanos vermelhos (a lacuna estratégica) e abrir os oceanos azuis, as empresas precisam de procurar indústrias alternativas, grupos estratégicos, grupos de compradores, ofertas complementares de produtos e serviços, orientação funcional-emocional de uma indústria (Čirjevskis et al., 2011).

Estes autores estudaram ainda duas empresas do setor *B2B (business to business)*. E os objetos desta pesquisa foram duas entidades comerciais reais de dois países diferentes, operando em dois campos diferentes. A primeira empresa, a SIKA (Suíça), é um dos principais fornecedores mundiais de produtos químicos para a construção. A segunda empresa – a ALEXANDRA PLUS LLC (Rússia) – é fornecedora de tecnologias inovadoras de purificação no setor industrial. Segundo estes autores, para implementar uma nova estratégia, uma organização terá que superar os principais desafios organizacionais, incluindo os obstáculos cognitivos, de recursos, motivacionais e políticos (Kim, Mauborgne 2005a, 2005b).

Acresce, que o movimento estratégico é o conjunto de ações e decisões de gestão envolvidas na realização de uma grande oferta comercial de criação de mercado (Kim, Mauborgne 2004a, 2004b).

Esse fator é mais sobre estratégias de diferenciação e foco, que são principalmente seguidas em competidores oceanos vermelhos. A *Estratégia do Oceano Azul (EOA)*, pelo contrário, procura pontos em comum. Portanto, faz sentido reduzir esses pontos comuns significativamente para reduzir custos. O preço é, por exemplo, de grande importância na indústria de produtos químicos para construção e essa influência inverteu-se (quanto maior o preço, menos atraente é a oferta) (Čirjevskis et al., 2011).

As ideias do oceano azul são adequadas na indústria química da construção, mas é claro que uma investigação mais detalhada de cada critério ainda é necessária. A diferença entre o nível de desempenho atual e o desejado nesse setor, em termos dos seus fatores críticos de sucesso, representava a direção da criação da *inovação de valor (IV)* do comprador em busca da *EOA* e torna essa escolha estratégica como adequada nos setores *B2B*, adiantam Čirjevskis et al. (2011).

Também referem no seu estudo descritivo feito com base em entrevistas, observação e em questionários, que a direção da empresa SIKA deve tentar encontrar maneiras de motivar a colaboração entre diferentes unidades.

O desenvolvimento de ideias inovadoras sofre principalmente do lento processo de desenvolvimento de novos produtos. Isso pode ser explicado com uma quantidade muito alta de projetos, que é principalmente um problema de triagem de ideias, com falta de recursos humanos para lidar com todos os projetos ou com a falta de recursos na gestão de projetos. A etapa adicional da gestão da SIKA é descobrir qual é a causa principal do problema de desenvolvimento de ideias a ser resolvido (Čirjevskis et al., 2011).

Por fim, a atividade de divulgação é a mais fraca devido à lenta implementação de novos produtos no mercado e à falta de vontade de penetrar em todos os canais possíveis, grupos de clientes e regiões com novos produtos (Čirjevskis et al., 2011).

Para Kim e Mauborgne (2004a, 2004b), isto acontece por causa da relutância e da resistência que os novos produtos criam.

Acrescentam Čirjevskis et al. (2011) quanto a esse estudo descritivo que a SIKA precisa encontrar maneiras de superar esse obstáculo, encontrando verdadeiros líderes que promovem bons discursos sobre produtos ou negócios emergentes em toda a empresa, mas que podem por outras razões não estar prontamente disponíveis.

Em geral, a cadeia da *inovação de valor (IV)* da SIKA não é tão fraca, mas, em qualquer caso, abordando os problemas relacionados às fraquezas mencionadas, a empresa pode melhorar as suas capacidades em atividades de *IV* e contribuir significativamente para valorizar a criação da inovação e eliminar barreiras de adoção (obstáculos cognitivos e de motivação) levantadas pelos funcionários (Čirjevskis et al., 2011).

Em relação aos recursos e obstáculos políticos, esse não é o caso da SIKA AG. Porque há 100 anos que a SIKA se posiciona como uma empresa inovadora, sempre a esforçar-se para introduzir algo novo no mercado. Por exemplo, a taxa de inovação da companhia (percentagem de vendas com produtos inventados nos cinco anos anteriores) é de 34% (Čirjevskis et al., 2011).

Assim, respondendo à terceira questão de pesquisa, a cadeia de *inovação de valor (IV)* foi adotada para diagnosticar obstáculos da organização e os elos mais fracos da cadeia de valor de inovação da SIKA foram identificados e foram fornecidas algumas sugestões para resolvê-los. Ainda neste estudo, estes autores descobriram que a *estratégia do oceano azul (EOA)* pode ser viável e implementada com sucesso em setores *B2B*. Foi encontrada a resposta para as perguntas sobre a viabilidade (adequação, aceitabilidade e viabilidade) dos *oceanos azuis* na indústria de produtos químicos para construção da SIKA AG e nas tecnologias de purificação industrial da ALEXANDRA PLUS LLC, que era o principal objetivo da pesquisa (Čirjevskis et al., 2010).

Os fatores críticos de sucesso mais importantes na indústria de produtos químicos para construção são tecnologia avançada, qualidade, suporte técnico, soluções completas, preço e facilidade de uso do produto. A SIKA AG deve aumentar ou manter esses fatores no mesmo nível. Os fatores críticos de sucesso menos importantes são produtos complementares, produtos básicos e integração traseira. Esses fatores podem ser reduzidos ou mesmo eliminados. Concluiu-se que certas ações devem ser tomadas pela SIKA para alterar a sua curva de valor, a fim de aumentar a lucratividade, divergir mais da concorrência e, assim, alcançar um salto de valor para os clientes e para a empresa (Čirjevskis et al., 2010).

A *EOA* pode ser aplicada de maneira viável nos setores *B2B*; estudos sugerem a aplicação de modelos integrados – com a combinação de impulso tecnológico com a captação de mercado para a criação de *IV* no setor *B2B* (Čirjevskis et al., 2010).

Na visão de mundo das vantagens competitivas, as empresas geralmente são orientadas a superar os rivais e a capturar maiores participações no espaço de mercado existente. É claro que a concorrência importa. Mas, concentrando-se na competição, acadêmicos, empresas e consultores, ignoraram dois aspetos muito importantes – e diríamos, muito mais lucrativos – da estratégia: um é encontrar e desenvolver mercados onde há pouca ou nenhuma concorrência (no oceano azul) – e o outro é explorar e proteger os oceanos azuis. Esses desafios

são muito diferentes daqueles aos quais os estrategas dedicaram mais atenção (Kim e Mauborgne, 2004).

2.5. A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

2.5.1. O QUE SÃO AS CAPACIDADES DINÂMICAS E QUAIS OS SEUS FUNDAMENTOS

No seguimento e âmbito desta filosofia observamos o contributo estratégico do modelo das *capacidades dinâmicas (CD)* em que estas são vistas conforme definido por Teece et al. (1997, 2007, 2014), como um meta-processo que orchestra vários processos, práticas recomendadas ou competências para gerenciar de forma abrangente e sistemática, algo estrategicamente imperativo, incluindo o próprio processo de desenvolvimento e execução da estratégia, citam.

Segundo Gebauer (2011), é relevante o contributo, para a inovação da gestão, na análise da evolução das *CD*, pois estas diferem em termos de contribuição para a deteção das oportunidades (*sensing*) e da sua apreensão (*seizing*) e posterior reconfiguração (*reconfiguring*). As questões relacionadas com a inovação da gestão não se resumem apenas às vantagens competitivas que advêm da inovação de produtos e serviços como típica reação à utilização de agentes de mudança-chave, como sejam a motivação, a invenção, implementação, que facilitam essa deteção de oportunidades, sua apreensão e reconfiguração.

Segundo este autor, no âmbito das rotinas, a inovação da gestão ocorre a dois níveis: (1) a gestão das ideias a um nível mais abstrato (regras, princípios e premissas); (2) e a um nível de mais detalhe da gestão de práticas, de processos, de técnicas e rotinas relacionadas à ideologia organizacional (exemplos são gestão da qualidade, organizações que aprendem, orientação ao cliente, gestão *lean*), pelo que os gestores de topo das organizações devem vigorosamente perseguir inovações da gestão para alcançarem *vantagem competitiva (VC)*, motivando os colaboradores a experimentarem variações incrementais fornecendo oportunidades para agentes de mudança externa, praticando um papel ativo na sua motivação e enfatizando a consistência incorporada na deteção das oportunidades, sua apreensão e reconfiguração (Gebauer, 2011).

A *inovação da gestão* conduz a evolução das *Capacidades dinâmicas (CD)*. Os bens de capital das empresas fabricantes movimentam-se dos produtos aos serviços e tentam alcançar vantagens competitivas desafiando e modificando as suas capacidades de deteção das oportunidades, sua apreensão e reconfiguração e, modificando essas capacidades, tendem a inovar o seu modelo de gestão através de criativos caminhos de executar e modificar as respetivas rotinas de gestão com o objetivo de aumentar as suas *CD* (Gebauer, 2011).

São exemplos de *Capacidade Dinâmicas (CD)* os conjuntos de processos específicos, como sejam o *desenvolvimento de produtos*, a *tomada de decisão* e as *alianças estratégicas*, que criam valor para as empresas dentro dos *mercados dinâmicos*, pela manipulação de recursos dentro

de novas estratégias criadoras de valor. No caso de rotinas de desenvolvimento de produto, estas tipicamente envolvem a participação de equipas interdisciplinares que conjuntamente trazem diferentes fontes de especialização (Eisenhardt e Martin, 2000).

As *CD* exibem semelhanças através de empresas eficazes ou com melhores práticas. Por conseguinte, as *CD* têm mais *equifinalidade*, *homogeneidade* e *substituidade* através das empresas, do que o tradicional pensamento da *TBR* implica (Eisenhardt e Martin, 2000). Estas capacidades são o antecedente organizacional e as rotinas estratégicas pelas quais os gestores alteram a sua base de recursos – adquirindo e vertendo esses recursos, integrando-os e recombinao-os (Henderson e Cockburn, 1994; Teece et al., 1997) conjuntamente – gerando novas estratégias criadoras de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994).

Acresce que os padrões efetivos das *capacidades dinâmicas (CD)* variam com a dinâmica dos mercados, sendo estes *moderadamente dinâmicos* ou *altamente dinâmicos*. Quando estes são *moderadamente dinâmicos*, a mudança ocorre num contexto de estrutura industrial estável e as *CD* assemelham-se à tradicional conceção de rotinas (e.g. Cyert e March, 1963; Nelson e Winter, 1982).

De facto, essas rotinas são complexas, pormenorizadas e com processos analíticos que dependem extensivamente de conhecimento existente e execução linear para produzir resultados previsíveis. Em oposição, os *mercados altamente dinâmicos* onde a estrutura da indústria se esbate, as *CD* tomam um carácter diferente, sendo simples, experimentais, com processos pouco firmes que dependem de criação rápida de novo conhecimento e execução interativa para produzir adaptação, mas com resultados imprevisíveis (Eisenhardt e Martin, 2000).

Estes autores afirmam (2000) que as *capacidades dinâmicas (CD)* são condições necessárias, mas não suficientes, para criarem *vantagem competitiva (VC)*. Acrescentam ainda que essas podem ser usadas para realçar configurações de recursos existentes no perseguir de *VC* de longo prazo (lógica de alavancagem da *TBR*) e no perseguir de vantagens temporárias (lógica de oportunidade). Ainda segundo eles, os amplos padrões das *capacidades dinâmicas (CD)* variam com o dinamismo do mercado, desde a robustez dos *mercados moderadamente dinâmicos* à fragilidade dos *mercados altamente dinâmicos*.

De uma forma mais abrangente adiantam que, a *VC* reside na configuração de recursos e não nas *CD* em si e que em *mercados moderadamente dinâmicos* a *Teoria Baseada nos Recursos (TBR)* é realçada pela combinação do seu habitual fio-condutor de lógica estratégica de alavancagem com o abrir de um caminho para uma lógica estratégica de mudança (Eisenhardt e Martin, 2000).

Finalmente concluem (2000) que a *TBR* encontra uma condição-limite em *mercados altamente dinâmicos* onde a duração da *VC* é inerentemente imprevisível, onde o fator tempo é crucial,

e em que as *CD*, são elas próprias instáveis, sendo aqui o imperativo estratégico assente na lógica de oportunidade e na adaptação às circunstâncias de frequente mudança.

Numa perspetiva de correlação com outras teorias da estratégia (como a Escola da Aprendizagem), é pertinente o observado no que diz respeito à evolução das *CD*, que são guiadas pelos bem-conhecidos mecanismos de aprendizagem (Brown e Eisenhardt, 1997).

Explorando mais ainda a literatura sobre as teorias das *CD*, esta doutrina consiste em mostrar que a atitude empreendedora e a liderança transformacional da empresa multinacional (*EMN*) desenvolve *CD* que permitem alcançar um desempenho sustentável superior da empresa, principalmente em mercados altamente dinâmicos – que mudam rapidamente (Teece, 2014).

Importa clarificar a definição de capacidade – como um conjunto de correntes ou potenciais atividades que utilizam os recursos produtivos da empresa para fazer ou entregar produtos ou serviços com valor excecional. Dois tipos de capacidades são distinguidos: as *comuns* e as *dinâmicas*. As *comuns* enquanto funções necessárias para realizar tarefas fundamentais, são identificadas como as boas práticas operacionais, de administração e governança (Winter, 2003), mas também chamadas de estáticas (Collis, 1994) ou nível-zero (Winter, 2003), ou prioritárias (Danneels, 2002) e substantivas (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) e podem ser suficientes para alcançar *VC* em mercados moderadamente dinâmicos ou de lentas mudanças (Drnevich e Kriauciunas, 2011).

Segundo estes últimos autores, as capacidades *comuns* surgem para fornecer os fundamentos para as operações da empresa, mas as contribuições positivas e negativas das *capacidades dinâmicas (CD)* têm uma influência mais complexa no desempenho da empresa, não a melhorando automaticamente, mas contribuindo muito quando empregues nas definições apropriadas ao seu contexto de mercado. Contudo defendem que as empresas podem beneficiar de *CD* (em contextos dinâmicos) e de capacidades comuns (em contextos estáveis), mas que os benefícios que daí advêm podem não ser perceptíveis a todos os níveis da empresa, assim como o efeito da singularidade das capacidades tem muito a ver com a singularidade do seu contexto (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

Acresce também que os efeitos do contexto do mercado são observáveis a nível da empresa mas não ao nível dos processos, o que suporta os fundamentos de que a empresa que experiencia um aumento do dinamismo do meio ambiente é menos provável que fique numa fase de consolidação/declínio da indústria, o que favorece as capacidades comuns (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

Por outro lado, a heterogeneidade fortaleceu o contributo das capacidades comuns quando mensurada ao nível dos processos, indicando que para algumas empresas, proteger

as capacidades comuns pode ser benéfico, o que pode indicar que nem todas as boas práticas se difundem através duma indústria e, que portanto, usar e gerir capacidades comuns heterogêneas não é complexo e estas podem fornecer mais vantagens (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

Especificamente a heterogeneidade das *capacidades dinâmicas (CD)* aumenta a gestão de custos tal como protege as capacidades de serem imitadas. O contributo das *CD* heterogêneas em relação ao desempenho da empresa, pode nem sempre ser mensurável ao nível dos processos, o que indica consistência com as perspetivas que dependem dos argumentos de heterogeneidade que servem para explicar a relação com a *vantagem competitiva (VC)* das *CD* (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

Todavia sendo fortes essas capacidades comuns, serão eficientes, mas relativamente imitáveis e, estas, não trazem *VC* de longo-prazo a não ser que a concorrência seja fraca (Teece, 2014). A sua ênfase de gestão está no controlo dos custos. Se as capacidades comuns têm a ver com fazer as coisas bem, por outro lado, *CD* têm a ver em fazer as coisas certas da forma correta, tendo em conta adaptação, orquestração empreendedora com forte liderança e inovação, e de forma evolutiva. As *capacidades dinâmicas (CD)* permitem às empresas que se mantenham congruentes com o mercado (necessidades dos clientes) e com os desenvolvimentos tecnológicos (oportunidades do negócio), assim como com as metas sociais no seu todo (Teece, 2014), construindo lucratividade e renovando recursos e ativos, dentro das suas fronteiras e além delas, reconfigurando-as para inovar e responder às mudanças do mercado e ao ambiente dos negócios (Pisano e Teece, 2007; Teece, Pisano e Shuen, 1997).

O seu esquema tripartido assenta em: (1) identificar, desenvolver, codesenvolver, avaliar as oportunidades tecnológicas em relação às necessidades dos clientes (o que chamará SENTIR/PERCEBER – *sensing*) e tem a ver com processos de saber coordenar e integrar; (2) mobilizar os recursos que visam necessidades e oportunidades para assim capturarem valor (o que se chamará APREENDER – *seizing*) e tem a ver com processos de aprendizagem; (3) continuar a sua renovação e transformação (o que se associa a processos de RECONFIGURAR e modificar recursos existentes – *reconfiguring*) (Pisano e Teece, 2007; Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Estas capacidades referem-se a conhecimentos e processos únicos da empresa difíceis de imitar, que têm muito a ver com heranças da gestão das organizações e das ações da sua liderança de topo e da sua própria cultura enraizada, enquanto fontes de heterogeneidade associadas a recursos *VRIN* (Barney, 1991) e também a processos em continuidade (Teece, 2014).

Desta forma, a teoria das *capacidades dinâmicas (CD)* aponta para vários aspetos que até aqui tinham sido ignorados como seja a importância da descoberta, da aprendizagem, do ajuste, da integração, da criação e cocriação de mercados transfronteiriços com base em capacidades empreendedoras e de orquestração, dispersas e interdependentes, mais do que baseadas em custos de transação, teoria esta que pode ser conciliável com as *CD* a serem desenvolvidas na empresa multinacional (Teece, 2014).

Aqui enfatiza-se a importância da implementação de recursos distintivos - *VRIN* (Barney, 1991) - e internos ecossistemas com propriedade intelectual que permitem ter processos singulares que se adaptam a diferentes contextos de mercado, que formam novas capacidades e criam novos mercados para a *EMN* e a gerar capacidades difíceis de imitar pelos concorrentes (Teece, 2014).

Outro contexto relevante é perceber que o dinamismo do meio afeta o contributo das capacidades comuns, mas que o meio afeta positivamente o contributo das *capacidades dinâmicas (CD)* para o desempenho relativo da empresa. Também se verifica que a heterogeneidade reforça o contributo das *CD* no mesmo desempenho da empresa e que essa heterogeneidade é menos relevante para as capacidades comuns (Teece et al., 1997).

Se a *Vantagem Competitiva (VC)* de uma empresa pode ser corroída, a forma como isso acontece dependerá da estabilidade da procura do mercado e da facilidade de replicar essa vantagem (internamente expansível) e da sua inimitabilidade (réplica dos concorrentes), a teoria das *CD* sugere que a criação de riqueza em empresas privadas acontece em regimes de mudança tecnológica rápida que depende em larga medida em aguçar processos tecnológicos internos, organizacionais e de gestão, dentro dessas empresas, a identificar novas oportunidades e a organizá-las, eficaz e eficientemente, para as abraçar. Desta forma, é geralmente mais importante a criação de riqueza do que propriamente a criação da estratégia, se significar um compromisso com uma conduta de negócio que mantém os concorrentes desequilibrados, a aumentar os seus custos e a excluir a entrada de novos concorrentes (Teece et al., 1997).

Por conseguinte, acrescentam (1997) que é realmente relevante contextualizar quatro diferentes abordagens no âmbito da gestão estratégica e perceber *como e porque é que*, as empresas conseguem construir *vantagem competitiva sustentável (VCS)* em mercados de rápida mudança.

Observamos durante a década de 80 o paradigma do *Modelo das Cinco Forças (M5F)*, de Porter (1980) – barreiras à entrada, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade com indústrias incumbentes – numa abordagem enraizada num paradigma de estrutura-conduta-desempenho de organização industrial (Mason, 1949; Bain, 1959).

Aqui o seu papel central determina e limita a ação estratégica e enfatiza as ações que uma empresa toma para criar posições de defesa contra as 5F competitivas. Na sua essência, relaciona a empresa com o seu ambiente ou contexto de empresas/indústrias com as quais compete, tentando influenciar essas forças a seu favor (Porter, 1980).

A rentabilidade económica neste modelo significa rentabilidade monopolista. Uma segunda abordagem relevante é o *conflito estratégico*, que utiliza as ferramentas da *teoria dos jogos* para analisar a natureza da interação competitiva entre empresas rivais e a revelar como uma empresa pode influenciar o comportamento e as ações das empresas rivais e, por consequência, do contexto de mercado, por exemplo com limitações de preços, ou fixação predatória de preços (Teece, 1984).

Outros exemplos destes movimentos estratégicos são investimentos em capacidade produtiva (Dixit, 1980), em I&D (Gilbert e Newberry, 1982) e em publicidade (Schmalensee, 1983), que requerem esforços irreversíveis. Salienta-se aqui no modelo de *conflito estratégico* o foco em posicionamento em mercados-produto mais do que desenvolver ativos únicos que poderiam tornar possível uma posição superior nesses mercados-produto (Teece et al., 1997).

Portanto, segundo Teece et al. (1997), as características qualitativas dos resultados podem depender no modo como a concorrência de preços é modelada, ou na presença ou ausência de assimetrias estratégicas, tal como as vantagens de ser pioneiro. De facto, o lado empreendedor da estratégia – de como significativos fluxos de rentabilidade são criados e protegidos – é largamente ignorado pela abordagem da *teoria dos jogos*. Esta teoria é mais relevante quando os concorrentes estão estritamente alinhados e a população de importantes rivais e a identidade das suas alternativas estratégicas podem ser prontamente apuradas. Numa terceira abordagem, sob a perspectiva da *TBR*, essas empresas são heterogêneas no que diz respeito aos seus recursos/capacidades/dotações.

Esta abordagem vê as empresas ser lucrativas e a não decidirem por um compromisso em investimentos estratégicos, que possam impedir a entrada e o aumento de preços acima de custos de longo-prazo, porque têm marcadamente mais qualidade e mais desempenho dos seus produtos. Foca-se na rentabilidade, acumulando-se para os donos a escassez de recursos específicos em vez de lucros vindos de posicionamento de mercados-produto. Portanto, o que a empresa pode fazer é não só a função das oportunidades que confronta, mas também depender dos recursos que a organização reúne. E se os ativos da empresa não são possuídos pela organização então podem ser comprados (Teece et al., 1997).

Este modelo preconiza que o processo de entrada numa empresa num determinado negócio segue a identificação dos recursos únicos necessários. Escolhe-se em que mercados esses recursos podem gerar rentabilidades mais altas e decide-se se as receitas desses ativos são mais eficazmente utilizadas para aplicar dentro de mercados relacionados, ou a vender

a empresas relacionadas, ou a vender os seus próprios ativos a outras empresas do mesmo contexto de mercado (Teece, 1980, 1982). Esta doutrina coloca em conjunto a integração vertical e a diversificação dentro duma nova luz estratégica, exploram-se ativos específicos existentes na empresa, para desenvolver novas capacidades (Wernerfelt, 1984).

Aqui a aquisição de competências, a gestão do conhecimento e de *know-how*, aprendizagem e acumulação de ativos intangíveis ou invisíveis, tornam-se fundamentais temas estratégicos desta doutrina. Não surpreendentemente, os observadores da indústria reparam que as empresas podem acumular um largo *stock* de ativos tecnológicos valiosos, mas que ainda não têm muitas úteis capacidades. Mas os vencedores num espaço de mercado global têm tido empresas que podem demonstrar oportuna responsabilidade com rápida e flexível inovação de produtos, junta com uma capacidade de gestão, que eficazmente coordena e reimplanta competências internas e externas (Teece et al., 1997).

A esta nova habilidade de alcançar novas formas de VC chamamos de *capacidades dinâmicas (CD)* para enfatizar dois aspetos-chave que não foram o foco principal nas perspetivas das abordagens anteriores. De facto, o termo “dinâmicas” refere-se à capacidade para renovar competências de modo a alcançar congruência com contextos de negócio em mudança e certas respostas são necessárias quando o *time-to-market*, o prazo são cruciais e a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da futura concorrência e dos mercados é difícil determinar.

O termo capacidades realça o papel-chave da gestão estratégica em adequadamente adaptar, integrar e reconfigurar competências organizacionais internas e externas, recursos e capacidades funcionais para combinar com os requisitos do contexto de mudança. Um aspeto do problema estratégico enfrentado por uma inovadora empresa num mundo de concorrência Schumpeteriana é identificar a dificuldade para imitar competências internas e externas, mais propensos a apoiar produtos e serviços valiosos. A noção de que a VC requer a exploração de capacidades específicas existentes da empresa, internas e externas e a desenvolver outras novas, como parcialmente desenvolvido por Penrose (1959), Teece (1982) e Wernerfelt (1984).

Só mais recentemente (há mais de 20 anos) é que investigadores começaram a focar-se no detalhe de como algumas organizações começam por desenvolver capacidades específicas da empresa e como renovam competências para responder às mudanças do contexto do negócio, inclusive em como desenvolvem capacidades para adaptar e até capitalizar nos mercados em mudança. Esta abordagem procura fornecer um modelo coerente, o qual pode integrar conceitos existentes e conhecimento empírico facilitando a sua prescrição. Desta forma constrói e sustenta-se sobre fundamentos teóricos anteriores como de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975, 1985), Barney (1986), Nelson e Winter (1982), Teece (1988) e Teece et al. (1994).

Segundo Teece et al. (1997), é de todo relevante enaltecer no âmbito do modelo das *capacidades dinâmicas (CD)* várias terminologias relacionadas e o seu contributo para a sustentação desta doutrina, como sejam: os *fatores de produção* (indiferenciados por falta de componente específica como são os direitos de propriedade e o conhecimento público); os *recursos* (ativos específicos que são difíceis senão impossíveis de imitar); as *rotinas/competências organizacionais* (que permitem desenvolver atividades distintas que constituem rotinas e os processos dentro das organizações, como a qualidade e a integração de sistemas); as *competências centrais/nucleares* (que permitem definir o essencial da proposta de valor do negócio da empresa); as *CD* – as habilidades da empresa para integrar, construir e reconfigurar capacidades internas e externas para visar contextos de rápida mudança, que refletem as habilidades das organizações para alcançar novas e inovadoras formas de *VC* dadas pela *dependência histórica* e pelas posturas nos mercados (Leonard-Barton, 1992); *produtos* (bens finais ou serviços produzidos pelas empresas que dependem das suas competências que ao longo do tempo dependem das suas capacidades).

Para ser estratégica, uma capacidade tem de ser talhada para uma necessidade de um utilizador, ser única e difícil de replicar no seu mercado. Este modelo das *CD* caracteriza-se por ser construído uma vez que as suas capacidades intangíveis não podem ser compradas (Teece et al., 1997).

Segundo Teece et al. (1997), organizam-se em três categorias: *Processos organizacionais e de gestão*, *Posturas* e *Trajetórias*:

(i) Os processos têm também 3 papéis: coordenação/integração de atividades e tecnologias externas (conceito estático) em que as rotinas relativas à coordenação são específicas na sua natureza; aprendizagem (conceito dinâmico) onde se evidencia o contributo da experimentação e repetição permitindo a nova produção de oportunidades para serem identificadas, o que envolve individuais e organizacionais competências em que o conhecimento gerado por essas atividades resulta em novos padrões de atividades, as rotinas ou em novas lógicas das organizações; e reconfiguração (conceito transformador) em contextos de rápida mudança em que a habilidade para sentir a necessidade para reconfigurar a estrutura dos ativos da empresa e para realizar a transformação interna e externa que requer constante vigilância dos mercados e tecnologias e da vontade para adotar as melhores práticas, com especial relevância do *benchmarking* e da capacidade para ler e avaliar o mercado e os concorrentes, e em que quanto mais frequente for praticada a reconfiguração, mais fácil é de ser realizada antes da concorrência – a descentralização e autonomia assistem este processos que muitas vezes é apelidado de *high-flex*;

(ii) As *Posturas* das empresas são determinadas não apenas pelos seus processos de aprendizagem e pela coerência dos seus processos internos e externos mas também pelos seus ativos específicos, quer sejam tecnológicos ou complementares como fábricas e equipamentos

ou alianças estratégicas, capacidade financeira, reputação, estruturação organizativa, ativos institucionais como a propriedade intelectual, posicionamento de produtos-mercados, limites organizacionais como o capital intelectual. (iii) As Trajetórias são por vezes referências – *dependência histórica* (uma empresa vai para onde pretende dirigir-se e segue um caminho formado pela trajetória anteriormente percorrida) que significa que o trajeto representado pelo seu reportório de rotinas tomado tem relevância para o futuro caminho a percorrer, é um processo de aprendizagem em tentativas, *feedback* e avaliação (Teece et al., 1997).

Observando ainda estes autores (1997) as trajetórias podem ser também oportunidades tecnológicas e não sendo completamente exógenas para a sua indústria são na maior parte das vezes alimentadas por atividades de inovação internas. A avaliação da postura dos seus ativos é determinante neste processo. O modelo das *capacidades dinâmicas (CD)* da empresa deve sugerir que o desempenho e comportamento de empresas privadas pode ser muito difícil de replicar mesmo se a sua racionalidade e coerência forem observáveis.

A *Replicação* envolve a transferência e a reimplementação de competências de uma definição económica para outra, mas as competências e as capacidades assim como as rotinas sobre as quais repousam são normalmente bastante difíceis de replicar. Por seu turno a *Imitação* é simplesmente uma replicação desempenhada por um concorrente. Se a própria replicação é difícil, imitar é provavelmente mais complicado. Em mercados competitivos a facilidade de imitação determina a sustentabilidade da *vantagem competitiva (VC)*, o que implica uma rápida dissipação das rentabilidades (Teece et al., 1997).

As abordagens do *modelo das cinco forças (M5F)* e do *conflito estratégico* veem geralmente os lucros como resultado de estratégias – e isso é uma limitação que surge na competição de mercado para as empresas que alcançam esses resultados através do aumento dos custos da concorrência e sua exclusão (Teece, 1984).

Teece et al. (1997) referem que a abordagem das *5F*, em particular, leva a considerar as indústrias concentradas como atrativas – as posições de mercado podem ser protegidas por barreiras à entrada e os custos da concorrência podem ser elevados. As fontes de *VC* estão no nível da indústria, ou possivelmente de grupos dentro de uma indústria. É, todavia, quase inexistente na literatura dedicada ao tema como descobrir, criar e comercializar novas fontes de valor. As *capacidades dinâmicas (CD)* e abordagens *baseadas em recursos* têm claramente uma orientação diferente. Identificam *VC* decorrente de rotinas de alto desempenho operando dentro da empresa, que são moldadas por processos e posições, *dependências históricas*, incluindo o aumento de retornos e oportunidades tecnológicas, marcam o caminho a seguir.

Devido aos mercados imperfeitos, ou mais precisamente do não-negativismo de *ativos “soft”* como sejam os valores, a cultura e a experiência organizacional, as competências

e as capacidades distintivas, não podem geralmente ser adquiridas. Esses devem ser construídos (Teece et al., 1997).

O sucesso competitivo pode indubitavelmente fluir quer através de implementação de estratégias (*strategizing*) quer através de economia (*economizing*) e em sintonia com Williamson (1991) *economizing* é mais fundamental que *strategizing*, o que melhor dizendo significa que economia é a melhor estratégia. Demasiada estratégia pode conduzir as empresas a investir pouco em competências centrais e a negligenciar as *CD* e a prejudicar a competitividade a longo prazo (Teece et al., 1997).

2.5.2 DISTINGUIR AS CAPACIDADES DA EMPRESA: CAPACIDADES DINÂMICAS VS. CAPACIDADES OPERACIONAIS

Capacidades operacionais são aquelas que permitem uma empresa funcionar bem no presente o que consiste em desempenhar uma atividade numa base contínua, usando mais ou menos as mesmas técnicas na mesma escala para apoiar serviços e produtos existentes para a mesma população de clientes, mantendo o *status quo* (Winter, 2003)

Outras empresas usam *capacidades dinâmicas (CD)* para alargar ou modificar de muitas maneiras a forma como funcionam bem que podem incluir capacidades operacionais (Winter, 2003) ou os recursos-base dessas organizações (Helfat et al., 2007) ou ainda as características do contexto externo ou do seu meio ambiente (Teece, 2007). Segundo Winter (2003) e Helfat et al. (2007) uma empresa tem *CD* quando implica ter uma postura padronizável fiável com propósitos muito específicos que suportam atividades muito concretas (Helfat e Winter, 2011).

Teece (1997) definiu originalmente *CD* como as que permitem a adaptação a contextos externos caracterizados por rápida ou descontínua mudança, enquanto Eisenhardt e Martin (2000) defendem a importância das *CD* em contextos *moderadamente dinâmicos* desde que se promova uma evidente mudança radical sobre como a empresa produz resultados.

Contudo, o facto do conceito de *mudança radical* ser difícil de definir com precisão, dificulta a definição de *CD* (mesmo em contextos similares tal como mudança disruptiva ou descontínua). Uma capacidade dinâmica é aquela que torna possível grandes mudanças (pelo menos aos olhos do espectador) e dispensa a consulta às capacidades que sustentam a mudança que seja economicamente relevante, difícil de realizar e também de argumentar como radical, quando analisada passo a passo. As capacidades que apoiam negócios existentes, ou supostas mudanças não radicais, devem ter atributos dinâmicos. Estas capacidades acarretam custos de desenvolvimento e conservam a capacidade de obter recursos (Helfat e Winter, 2011).

As receitas devem não só cobrir os custos de produção mas também os de desenvolvimento e manutenção das *CD*. As empresas devem pois precisar de implementar repetidamente *CD* em ordem a gerar suficientes receitas de novos e melhorados produtos e serviços para cobrir os custos (Winter, 2003).

As *CD* contribuem muitas vezes no curto-prazo, longe de mudança radical e não necessariamente em contextos de rápida mudança. Outras complicações surgem porque alguns tipos de capacidades podem ser usadas para propósitos operacionais e para dinâmicos, o que volta a tornar ambígua a linha que separa os dois conceitos, devido aos seus diferentes tipos de variantes e porque uma única capacidade pode servir esses dois propósitos – por exemplo capacidades promotoras de novos e existentes produtos (Helfat e Winter, 2011).

Por exemplo, como apontam esses autores (2011), os estoques de marca podem depender possivelmente de muitas das mesmas rotinas e processos para promover novos e velhos produtos, sugerindo que a gestão da marca é uma capacidade com duplo propósito, objeto de economia de gama na sua aplicação. Para as capacidades de duplo propósito alguns tipos de capacidade podem ter múltiplas variantes. *Capacidades integrativas*, que permitem comunicação e coordenação através de unidades organizacionais e empresas, podem servir um propósito operacional, por exemplo facilitando atividades partilhadas que produzem economias de gama através de etapas de produção ou linhas de produto.

Outro tipo de atividades *capacidades integrativas* podem tornar a mudança possível, como seja a coordenação do *design* e fabrico de uma nova introdução de produto. Portanto, uma *capacidade integrativa* pode ser dinâmica ou operacional, dependendo da natureza da capacidade e do seu uso pretendido (Helfat e Winter, 2011), pode servir também um duplo propósito tal como o seu uso em *ambidestria* para gerir existentes e novos negócios (Tushman e O'Reilly, 1996).

Estes mesmos autores em 2008 observam que a *ambidestria* baseia-se em parte nas *capacidades dinâmicas (CD)* dos gestores de topo (Adner e Helfat, 2003) para realizar uma integração específica de negócios maduros e emergentes. Neste sentido, capacidades de gestão devem contribuir para uma *capacidade integrativa* a nível da organização em *ambidestria*. Como se verifica, num mundo que nunca, ou sempre, muda, a linha entre duplo propósito e operacionais é indubitavelmente turva.

É importante avaliar a existente, natureza e velocidade da mudança que as capacidades permitem, sendo que são *dinâmicas* as que promovem significativa económica mudança. Algumas têm primeiramente também propósitos operacionais e devem ser reconhecidas como tal e acresce que as que têm múltiplas *variantes* e *duplo propósito* que têm quer propósitos operacionais quer dinâmicos merecem grande atenção. Como se observou, as *CD* não estão restritas a novos negócios globais, a acelerados mercados ou ao que é percecionado como mudanças radicais. As *CD* muitas vezes apoiam negócios existentes (Helfat e Winter, 2011).

Segundo outros autores, as capacidades comuns parecem, primeiramente, fornecer a base para as operações de uma empresa (Drnevich e Kriauciunas, 2011). No entanto, as contribuições positivas e negativas das *CD* indicam que têm uma influência mais complexa no desempenho da empresa. Em segundo lugar, fornecemos argumentos contrastantes sobre a influência do meio ambiente sobre a contribuição das capacidades ordinárias e dinâmicas para o desempenho relativo da empresa.

Descobrimos que as *CD* não melhoram automaticamente o desempenho da empresa, mas oferecem uma contribuição maior quando utilizadas em configurações apropriadas (contextos

dinâmicos) indicando algumas condições limite ou limitações para as *capacidades dinâmicas*(CD). Em terceiro, integramos argumentos nucleares relativamente à importância da heterogeneidade para abordar uma área subestimada e fundamental para a pesquisa de capacidades (Armstrong e Shimizu, 2007).

Constata-se que a importância da heterogeneidade depende do tipo de capacidades consideradas o que nos ajuda a resolver alguns dos argumentos conflitantes e persistentes na literatura da estratégia sobre a presumida necessidade ou superioridade de capacidades heterogêneas (Barney, 1991; Teece et al., 1997) sobre as capacidades homogêneas (Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003).

2.5.3. A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E MODELOS DE NEGÓCIO NAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Conforme refere Teece (2010), a globalização, a concorrência, as escolhas estratégicas e o desenho das organizações são fenômenos complexos na atualidade. A digitalização, acrescenta flexibilidade aos negócios, mas também acelera o ritmo da concorrência. Tarefas como calibrar ameaças dos rivais, cultivar a consciência cultural, formar uma estratégia de patentes e desenvolver um portfólio de capacidades organizacionais devem todas ser feitas mais rapidamente e com menos margem de erro do que anteriormente. Em mercados com efeitos de rede, a necessidade de se mover cedo e rapidamente deve ser equilibrada com a necessidade de uma análise minuciosa e de experimentação cuidadosa.

A compreensão dos conceitos em nível de sistema pode ajudar os gestores a construir estruturas robustas, coerentes organizações e estratégias. O modelo de negócios é o esqueleto à volta do qual uma empresa estrutura uma organização, constrói capacidades e formula estratégias para que a empresa possa entrar num determinado mercado (Teece, 2010). Descreve o desenho ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor que uma empresa utiliza. A essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai-os para pagarem pela proposta de valor e converte esses pagamentos em lucro (Teece, 2018).

Segundo o autor (2018), um modelo de negócios robusto deve contemplar um profundo conhecimento das necessidades do cliente e dos recursos tecnológicos e organizacionais que possam atender a esses requisitos, hibridizando outros modelos de negócio. A compreensão dos modelos de negócios atuais no trabalho no mercado é crítica e os elementos de um modelo de negócios devem reforçar-se mutuamente. Estes devem evoluir e mudar em resposta à concorrência, à imitação, ou a outras mudanças fora da empresa. A longo prazo, os modelos de negócio precisam de ser substituídos.

A introdução de um novo modelo de negócios numa organização existente é frequentemente difícil e pode exigir uma unidade organizacional separada. A conceção e implementação de um modelo de negócio requer fortes *CD* de deteção, apreensão e transformação. As necessidades do cliente devem ser identificadas, os produtos desenvolvidos, os mecanismos de receita e preço projetados e as lacunas de capacidade fechadas. Estas ações não são únicas e devem ser processos que envolvem continuidade de aprendizagem que contribua para ajustar continuamente o modelo de negócios de modo a manter a *vantagem competitiva (VC)* da organização. As falhas devem ser assumidas, analisadas e usadas como trampolim para novas aprendizagens (Teece, 2018).

O modelo *Profiting From Innovation (PFI)* – esta teoria torna claro que a inovação cria nova procura para certos ativos (Teece, 2006) – oferece uma abordagem organizada para pensar nas

questões críticas dos modelos de negócio. As inovações não existem separadamente e interagem ou competem com outras. Alterar um elemento de um modelo de negócios (por exemplo, canais de distribuição) exige a alteração de outros (por exemplo, interação com o cliente, preços).

Teece (2010) adianta que as empresas não vão ao mercado isoladamente. Na maioria dos casos os seus produtos e serviços tornam-se mais valiosos para os clientes quando combinados com produtos e serviços de outras empresas. Os gestores de hoje devem pensar sistemicamente. Os que compreendem e implementam conceitos ao nível de sistemas, como modelos de negócios, *capacidade dinâmicas (CD)* e lucros de inovação, terão maior probabilidade de alcançar o sucesso. A seleção e o desenho dos modelos de negócios é uma variável-chave das *CD*. Detetar, apreender e reconfigurar capacidades que a empresa precisa, para ficar alinhada com mercados em mudança, permite não apenas permanecer presente, mas adaptar-se a si própria e ao contexto dos negócios em mudança.

As *CD* ajudam a gerir uma adequação evolucionária e ajudam a moldar o próprio contexto dos negócios. Conceber um modelo de negócio desajustado não conseguirá sucesso, mas acertá-lo e personalizá-lo para um segmento de mercado e construir-lhe uma dimensão inimitável contribuirá para alcançar *VC*. Como outros tópicos interdisciplinares, os modelos de negócios são frequentemente mencionados, mas raramente avaliados, portanto são muitas vezes mal entendidos. Não surpreendentemente, é comum ver grandes realizações tecnológicas falharem comercialmente porque pouca, ou nenhuma, atenção, foi dada ao seu modelo de negócio para alcançar corretamente o seu mercado (Teece, 2010).

Segundo Teece (2018), fortes *CD* permitem a criação e implementação de modelos de negócios eficazes. Um bom modelo de negócios, por meio de escolhas objetivas, liberta recursos que podem ser dedicados ao desenvolvimento de negócios futuros que podem ajudar a alcançar prioridades estratégicas gerais. A força dos recursos de uma empresa é efetiva quando as mudanças no modelo de negócios são traduzidas em transformação organizacional. Desde que o novo modelo de negócios não seja um alcance impossível dos negócios existentes, são necessárias excelentes capacidades de orquestração de ativos para gerir com eficácia as novas estruturas de negócios ao lado das operações existentes (Teece, 2018).

Ainda Teece (2018) refere que outros pontos devem ser tidos em consideração como: o bom modelo de negócios depende tanto da intuição quanto da análise; requer profundo conhecimento das necessidades do cliente e do desenvolvimento tecnológico e organizacional; os recursos devem atender a essas necessidades; alinhamento e coerência são desejáveis; a análise estratégica deve estar vinculada ao modelo de negócios e vice-versa; deve ser adaptado a estratégias e ativos que dificultem a imitação – os pioneiros devem aprender rapidamente; identificar o(s) segmento(s) do cliente; habilidades de reengenharia são uma componente

importante das fortes *CD*; a introdução de novos modelos de negócios numa organização existente é sempre difícil e pode exigir nova unidade organizacional.

Estudos que focuem em aspetos específicos de *CD*, tais como reconhecimento de oportunidades, empreendedorismo, ou flexibilidade, iluminará aspetos da inovação e da implementação dos modelos de negócios (Teece, 2018).

Conforme Teece (2006), é relevante observar que contrariamente ao MCF (Porter, 1980), que as diferenças-chave são que as *CD* reconhecem toda uma panóplia de fatores no ecossistema que estão ausentes das *cinco forças (5F)* de Porter. Além disso, a empresa é especificamente vista como envolta em atividades de pesquisa para identificar e calibrar oportunidades. Não há, claro, uma maneira certa de fazer isso. Uma vez sentidas as oportunidades estas devem ser aproveitadas.

O modelo *Profiting From Innovation (PFI)* não se encaixa confortavelmente no *modelo das cinco forças (M5F)* – “posicionamento”. O que interessa neste modelo diz respeito à propriedade de ativos complementares e ao regime de apropriabilidade. As decisões estratégicas que mais importam estão à volta do modelo de negócios e do momento dos investimentos em relação ao surgimento do *design* dominante e dos padrões da indústria. A maioria dessas questões não está confortavelmente incorporada no *M5F*. No entanto, o *PFI* não explica como construir continuamente e manter uma *VC* durável. Uma empresa que pode obter lucros da inovação pode, naturalmente, permitir reinvestir, não apenas na comercialização, mas em outras invenções e descobertas (Teece, 2006).

Teece (2006) acrescenta ainda que o modelo *PFI* aborda uma das questões centrais do *capacidades dinâmicas*, ou seja, como criar estratégias em torno de comercialização, mas não questiona como as empresas podem desenvolver novos produtos e serviços potencialmente comercializáveis, ou como uma empresa “seleciona” as oportunidades para investimento, ou como a empresa se renova e se adapta e molda o seu contexto de modo a sustentar a sua capacidade para acrescentar valor aos seus clientes e ter o retorno do seu custo de capital.

Achtenhagen et al. (2013) acrescentam que as empresas que conseguem criar valor por longos períodos de tempo moldam, adaptam e renovam com sucesso os seus modelos de negócio para fomentar essa criação de valor. Com base nos resultados de um programa de pesquisa sobre empresas em constante crescimento, identificam-se três capacidades-chave: orientação para experimentar e explorar novas oportunidades de negócios; uso equilibrado de recursos; obtenção de coerência entre liderança, cultura e compromisso dos funcionários, que juntamente moldam as principais ações estratégicas (Achtenhagen et al., 2013).

2.5.4. O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO E DO CONHECIMENTO, NAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO DA EMPRESA

A importância das rotinas enquanto capacidades comuns é incontornável tendo em conta que a prática da gestão as associa inclusivamente à implementação da mudança. A existência de líderes de topo que transformam a estratégia desafiam a noção de que as *Capacidade Dinâmicas (CD)* podem ser entendidas como rotinas específicas das organizações, pelo menos da forma como alguns sugerem (e.g. Eisenhardt e Martin, 2000; Feldman e Pentland, 2003; Zollo e Winter, 2002) sendo que o seu estudo é melhor analisado através de uma pesquisa qualitativa (e.g. Danneels, 2011).

As capacidades comuns estão no exemplo do que Steve Jobs referia sobre a Apple quando estas se relacionam com processos eficientes, enquanto as *CD* estão associadas à inovação que advém das suas pessoas se encontrarem para solucionarem e se concentrarem em problemas realmente relevantes e em debaterem novas ideias que visam entradas em novos mercados. Estas práticas chamadas de “não-rotinas” são vistas como as atitudes estratégicas e empreendedoras que representam a procura por um “algo mais” o qual surge de uma forma *ad hoc*. Por seu turno, as estabelecidas capacidades (as comuns) podem adaptar-se a certos tipos de mudança contextual mas podem ser uma fonte de inércia em tempos de turbulência (Turner e Fern, 2012).

Qualquer empresa será vulnerável se as funções de sentir, criar, interpretar e apreender se limitarem às capacidades de apenas alguns indivíduos. Procedimentos rotineiros devem saber olhar mais além em busca de uma visão não amarrada em competências estabelecidas (Teece, 2012).

As *CD* são as mais elevadas competências que determinam a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar recursos e capacidades internas e externas para visar, e possivelmente formar, contextos de negócio que mudam rapidamente (Teece, 2007, 2010; Teece et al., 1990, 1997).

Elas determinam a velocidade em que, e também o grau ao qual, os recursos particulares da empresa podem ser alinhados e realinhados para encontrar os requisitos e oportunidades do contexto do negócio de tal forma que consiga gerar retornos anormalmente (positivos) sustentáveis. O alinhamento de recursos, ambos internos e externos à empresa, incluem avaliar *quando* e *como* a empresa deve formar alianças com outras organizações (Teece, 2012).

O estudo das *Capacidade Dinâmicas (CD)* enquanto prática de gestão é desafiante porque estas são frequentemente amarradas a histórias corporativas complexas. Embora as *CD* possam, até certo ponto, ser rastreadas usando grandes conjuntos de dados (e.g. Adner e Helfat, 2003),

essas podem porém ser mais bem analisadas se for usada uma pesquisa qualitativa aprofundada (e.g. Danneels e Kleinschmidt, 2001). A empírica literatura está ainda num estado prematuro e as oportunidades abundam para cavar mais fundo nas ligações entre ações de gestão individuais ou de pequenos grupos, sobre *CD* e o desempenho das empresas a longo prazo. Consequentemente, clarificar casos de estudo, provavelmente produzirá entendimentos poderosos graças à sua enorme relevância (Teece, 2012).

Existe uma elevada necessidade das empresas desenvolverem e manterem capacidades de alinhamento ativo, que permitam que empresas colaboradoras combinem ativos de forma a entregar valor aos clientes. As *CD* podem ser utilmente pensadas, caindo em três grupos de atividades e foco: identificação e avaliação de uma oportunidade (entender, compreender, pressentir); mobilização dos recursos para visar uma oportunidade e capturar valor fazendo (aproveitar e apreender a oportunidade); e continuação de renovação (transformar ou reconfigurar). Estas atividades têm de ser realizadas habilmente para que a empresa sustente, por si própria, mercados e mudança tecnológica. As *CD* são estratégicas e distintivas das capacidades comuns. E as empresas conseguem estender e manter *VC* sobrepondo *CD* sobre capacidades comuns (Teece, 2012).

É ainda relevante observar como referem Lin e Wu (2014), no que diz respeito ao contributo da *TBR* e dos recursos *VRIN* associados a esta teoria, que resultados analíticos mostram que os recursos *VRIN* podem elevar o desempenho da empresa, enquanto os recursos não-*VRIN* têm apenas uma muito pequena influência. Na correlação entre recursos e as *CD* mostra-se que os recursos *VRIN* contribuem positivamente para o desenvolvimento de três tipos de *CD*: integração, aprendizagem e reconfiguração. Contudo, a *TBR* sugere que os resultados analíticos também indicam que a obtenção de recursos *VRIN* pode melhorar o desempenho da empresa e que os mesmos podem reforçar o desenvolvimento de *CD*, especialmente as capacidades de aprendizagem.

Os resultados evidenciam que os recursos *VRIN* melhoram significativamente o desempenho da empresa. Acumulando recursos *VRIN* e desenvolvendo *capacidades dinâmicas (CD)* para produzir mais recursos, as empresas podem melhorar as suas vantagens competitivas e, por conseguinte, o seu desempenho. As vantagens competitivas surgem não só da acumulação dos recursos *VRIN* mas também do desenvolvimento de *CD*, particularmente das *CD* de aprendizagem. A gestão estratégica deve pois combinar *TBR* com a teoria das *CD* em vez de as separar (Lin e Wu, 2014).

As *CD* quando combinadas com uma boa estratégia permitem à empresa posicionar-se para produzir os produtos certos e para alcançar os mercados desejados, para satisfazer as necessidades dos consumidores e as oportunidades tecnológicas e competitivas do futuro (Rumelt, 2011). Elas ajudam a organização, principalmente com os seus líderes de topo a desenvolver as hipóteses, a validá-las ou a rejeitá-las e a realinhar os ativos como previsto.

Capacidades dinâmicas (CD) fortes são cruciais para o sucesso, especialmente quando uma empresa inovadora precisa de desbravar de forma pioneira o caminho no mercado ou uma nova categoria de produto (Teece, 2012). As capacidades comuns são talvez mais firmemente enraizadas nas rotinas, do que as *CD*. E uma rotina é uma sequência de ações repetidas sobre como a empresa consegue realizar os seus objetivos, sendo que as rotinas, para alguns propósitos, são utilmente estudadas enquanto desenvolvidas e incorporadas na mente dos funcionários de uma organização em transformação e transcendem esses próprios indivíduos (Teece, 2012).

Por seu turno, as capacidades mudam com o tempo e, apesar das rotinas principais tenderem em direção à estabilidade e à inércia, não são construídas exclusivamente sobre as competências dos indivíduos, mas também sobre a aprendizagem coletiva dos funcionários que trabalham em conjunto. Quanto mais extensa é uma organização menos as suas capacidades dependem dos seus próprios indivíduos (Teece, 2012).

Na literatura encontram-se identificadas algumas rotinas que constituem o fundamento e sustentação das capacidades, tais como equipas de I&D com funções multidisciplinares, rotinas de desenvolvimento de produtos, rotinas de controlo de qualidade, rotinas de transferência de conhecimento ou de tecnologia de sistemas de medição de desempenho, enquanto importantes elementos das *CD* (Eisenhardt e Martin, 2000). Por outro lado, também as *CD* são estruturadas enquanto rotinas de mudança prioritária que, apesar de requererem avultados investimentos, têm que ser mantidas (Winter, 2003).

Um abrangente portefólio de fundamentos (enquanto pilares essenciais) para as *capacidades dinâmicas (CD)*, que incluem rotinas para a mudança, são também identificadas, tais como: desenvolvimento de produto ao longo de uma trajetória conhecida e metodologias analíticas como sejam opções de investimento. Contextos de negócio de rápida mudança requerem modificação contínua e, se necessário, uma renovação completa do que a empresa se encontra a fazer, assim como manter-se bem ajustada no contexto que ocupa (Teece, 2007).

Responder a mudanças no contexto de negócio implica identificar a causa de quaisquer novos desafios e, portanto, escolher uma política geral que se construa na *vantagem competitiva (VC)* existente da empresa. As *CD* que permitem que isto seja bem-sucedido neste empenho envolve uma boa criação de estratégias, tal como a sua boa execução (Rumelt, 2011).

Eisenhardt and Martin (2000) apontam que uma gestão criativa e uma atitude empreendedora (como a criação de novos mercados) são não-rotinas pela sua natureza, mas afirmam-se como estratégicas, mesmo que possam haver princípios subjacentes na orientação das escolhas. As *CD* de nível empresarial consistem em mais do que uma agregação de rotinas e estas apenas identificam *como* os projetos correm e não necessariamente *como* os projetos são identificados, priorizados e selecionados. Apesar de alguns elementos das *CD* poderem ser incorporados

na organização, a capacidade para avaliar e prescrever mudanças na configuração dos ativos da organização (internos ou externos) permanecem nos ombros da gestão de topo.

Porém, ou as empresas falham a construir mudanças nas rotinas, ou talvez estas faculdades estejam fora da organização porque são percebidas como necessárias apenas ocasionalmente. Quaisquer rotinas subjacentes às *CD* da empresa têm de ser amarradas ao tempo real da criação de conhecimento e serem suficientemente generalistas para evitar focarem-se apenas nas lições do passado (Eisenhrdt and Martin, 2000).

Teece (2012) revela que mesmo em cenários voláteis, regras e procedimentos são mais prováveis de requerer constante renovação se o desempenho superior for para ser sustentado. Competências de liderança e a empreendedora gestão de topo em torno de compreender, aproveitar/apreender e transformar, são requisitos obrigatórios para sustentar as *Capacidades dinâmicas (CD)*. Uma importante função da gestão, talvez a mais importante, é alcançar a orquestração e a renovação semicontínua dos ativos, incluindo o *design* das rotinas. Periodicamente, não continuamente, a orquestração de ativos (como seja o alinhamento, coalinhamento, realinhamento e a reafecção de ativos) é necessária para minimizar conflitos internos e para maximizar complementaridades dentro e fora da empresa. Nas *CD*, o empreendedorismo está relacionado com o *compreender* o contexto e o *aproveitar/apreender as oportunidades* para fazer as ações começarem a emergir, para descobrir novos e melhores caminhos, a colocar juntos esses procedimentos.

Tem mais a ver com *descobrir* a próxima grande oportunidade ou desafio e *como* visar essa descoberta, do que refinar ou manter procedimentos existentes. A função da gestão empreendedora está associada a um novo híbrido: um capitalismo de gestão empreendedora, que envolve calibrar as oportunidades e descobrir as suas ameaças, a direcionar e a redirecionar recursos, de acordo com a política ou plano de ação e possivelmente a reformar as estruturas e sistemas organizacionais, de tal modo que criem e visem oportunidades tecnológicas e ameaças competitivas (Teece, 2012).

Também a questão do empreendedorismo é abordada por Zahra et al. (2006) que defendem que a visão dos gestores enquanto empreendedores e as suas competências de integração, fazem uma diferença relevante a direcionar para o desenvolvimento das *CD* e que esses decisores devem determinar o espaço e a evolução da trajetória da visão da gestão. Ao longo do tempo, as empresas que desenvolvem capacidades substantivas que se dirigem a desafios correntes, com as *CD* que se reimplementam ou reconfiguram essas capacidades substantivas, são aquelas que serão mais provavelmente bem-sucedidas na mudança e as que conseguem manter no longo prazo talento de primeiro e segundo nível.

Tem grande validade a assunção da incerteza e da volatilidade dos contextos dinâmicos do mercado que exacerbam a importância da habilidade das empresas para rapidamente mudarem

a sua direção, salientam os mesmos autores. As *CD* evoluem de tentativas para lidar diretamente com o desafio de manter capacidades substantivas enérgicas, com a aquisição de conhecimento interno e externo, o que permite que as organizações aprendam, experimentem, com tentativa-erro e improvisem no sentido de evitar algumas armadilhas relacionadas com pura eficiência e busca da repetição. Uma variedade de modos de aprendizagem deve promover uma abertura sistemática para melhorar e rever as capacidades substantivas da empresa, sendo que o desafio passa por renovar proactivamente o sistema em empresas estabelecidas, em ordem a reter o dinamismo das suas capacidades (Zahra et al., 2006).

As atividades empreendedoras (conceção, desenvolvimento, configuração, manutenção das *CD*) afetam diretamente o desempenho da organização, as quais alimentam novas escolhas de atividade empreendedora. As *capacidades dinâmicas (CD)* interpõem-se nas relações entre capacidades substantivas e conhecimento organizacional, resultando em impacto direto das *CD* no desempenho. Novas empresas e outras estabelecidas podem ter diferentes tipos de vantagens do seu lado quando começarem a desenvolver e a colher diferentes *CD*, fruto das suas diferenças-chave, que revelam uma fonte de heterogeneidade entre essas empresas (Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006).

Outro aspeto relevante no âmbito do conhecimento relacionado às *CD* é o *mecanismo* pelo qual coletivamente grupos codificam, armazenam e mantêm conhecimento – a *transactive memory* – que funciona como um sistema partilhado e desenvolvido para coletivamente codificar, armazenar e recuperar informação ou conhecimento em diferentes domínios (Lewis e Herndon, 2011; Wegner, 1987) e que representa “o quem sabe o quê”. São três os indicadores da existência de *memória transitória*: conhecimento, memória de especialização de tarefa de credibilidade e tarefa de coordenação (Argot e Ren, 2012).

A *memória transitória* é uma variável (*microfundamento*) das *CD* de uma organização, porque o sistema de *memória transitória* desenvolve-se através da experiência e é idiossincrático para a organização, porque é difícil para as empresas discernirem se é uma fonte de *vantagem competitiva (VC)*. As empresas com *memória transitória* bem desenvolvida estão disponíveis para construir, integrar e reconfigurar conhecimento mais eficazmente que as contrapartes, o que as faz facilitarem o desenvolvimento das *CD* nas organizações (Argot e Ren, 2012).

Também a interação entre as *CD* e o conhecimento organizacional é sublinhado por Prieto e Easterby-Smith (2006) com exemplos de variantes com impacto de cariz social (no que diz respeito à qualidade das relações que nem sempre é positiva mas que se relaciona com a flexibilidade de recursos) e de cariz mais técnico a propósito de efeitos de escala e de coordenação. Em suma, aponta-se para dever existir um equilíbrio entre ambas as variantes na gestão do conhecimento e na contribuição para as *CD*, em diferentes tipos de negócio e estágios, no processo de crescimento organizacional. Tendo como exemplo um estudo de caso observa-se que, apesar de ser necessário visitar e rever os modelos lineares de crescimento

e que é complexo construir novas capacidades enquanto se assegura a continuidade do negócio para gerar retornos, as novas capacidades devem ser baseadas num reconhecimento de que a VC se alcança atuando a empresa como um *integrador de conhecimento* (Macpherson et al, 2004).

Renovam-se as suas CD a criar uma estrutura e a associar rotinas que se focam na identificação e exploração de oportunidades, em que as redes de contactos de negócio dispõem de recursos que complementam o conhecimento com competências internas (ou externas). Potencia-se também a oportunidade de expandir as capacidades organizacionais que facilitam a inovação e os relacionamentos em interação e estes são baseados em colaboração e confiança numa ótica de construção de novas capacidades e na sua renovação, com foco no *crescimento* do negócio e na geração de *retorno económico*. Promove-se uma atitude empreendedora que explora também recursos externos, que não são necessariamente próprios (Macpherson et al, 2004) mas que podem ser transferidos e combinados para criar inovação via desenvolvimento de sistemas de interação entre indivíduos e as organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995).

No que diz respeito também ao contributo do conhecimento no desenvolvimento das CD, oito atividades de gestão de conhecimento são também identificadas: criação de conhecimento, aquisição, captura, construção, partilha, integração, alavancagem e exploração. Estas atividades constroem-se sobre três CD: *desenvolvimento de conhecimento* (onde a empresa cria, adquire e conseqüentemente captura novo conhecimento), *(re)combinação de conhecimento* (combinando-o e integrando-o para formar capacidade organizacional) e *uso de conhecimento* (para as atividades de criação de valor da empresa), que com as mencionadas atividades criam fluxos de e para o *stock* de conhecimento da empresa, que juntos suportam a criação e o uso de capacidades organizacionais (Nielsen, 2006). Este autor refere inclusivamente que na dinâmica dos mercados atuais a VC reside na habilidade de desenvolver constantemente capacidades organizacionais e em necessariamente focar, quer nas CD, quer nas atividades de gestão do conhecimento, que suportem a base dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

Acresce que, tomando como exemplo um estudo a várias empresas no âmbito dos antecedentes das CD na indústria hoteleira ao nível de Pequenas-Médias Empresas (PMEs), o conhecimento prévio e as competências ao nível individual e coletivo formam a base para o desenvolvimento das CD em empresas neste setor (Nieves e Haller, 2014). Esta observação é consistente com Teece e Augier (2009) quando confirma que as empresas precisam de funcionários com elevadas competências e gestores que saibam como aproveitar as competências desses colaboradores, em ordem a construir CD.

Porém o *conhecimento organizacional* pode ser definido como *descritivo* ou *processual*, em que o descritivo tem cariz mais geral relacionado com o contexto de negócio e com referência

ao conhecimento dos conceitos, factos ou eventos, tornando--se aplicável a um alargado espectro de situações em que se mostra uma forte habilidade para *detetar, interpretar e usar as oportunidades* que o contexto de mercado oferece (*sensing*) e em resposta, para *criar um novo conhecimento (learning)*. Um elevado nível de conhecimento geral fornece uma riqueza de opções em que a empresa aumenta a sua habilidade para desenvolver diferentes tipos de *CD* (Nieves e Haller, 2014), consistente com Kyriakopoulos (2011) que acrescenta que as rotinas podem ser eficazes quando existem processos que são aplicados a novos contextos ou recombinações para desenvolver novas rotinas.

Por sua vez, o *conhecimento processual*, positivamente relacionado com as *CD* de *deteção, integração e coordenação* tem a ver mais com o conhecimento relacionado com domínios específicos de processos, procedimentos e rotinas com áreas específicas da empresa (Tippins e Sohi, 2003), que podem atuar como referência para fornecer fundamentos para construir processos de aprendizagem, para facilitar a introdução de mudanças, que influenciam as atividades e os recursos organizacionais internos, ou seja, na integração e coordenação das *CD*, concretamente neste setor da indústria hoteleira (Nieves e Haller, 2014).

Estes autores acrescentam que em contextos de mudança mas de baixa turbulência, o conhecimento organizacional existente constitui uma base no qual se constrói processos de mudança que melhorarão a adaptação dos recursos organizacionais para condições de mudança. Em termos práticos, as empresas podem desenvolver *CD* se tiverem altos níveis de conhecimento quer a nível coletivo quer individual, em que os gestores têm de estar atentos ao desenvolvimento de conhecimento mantido pelos funcionários e para *conhecimento descritivo*. A grande familiaridade e experiência em relação às tarefas e atividades organizacionais (*conhecimento processual*) melhora a capacidade de deteção mas, acima de tudo, torna possível a combinação de conhecimento individual interno mais eficientemente e a orquestração de atividades e tarefas organizacionais para adaptá-las a mudanças do contexto de mercado (Nieves e Haller, 2014).

A questão do *desempenho* da empresa é abordada nesta revisão, sendo que no âmbito de um multiestudo de caso verifica-se que existe uma relação positiva entre as *CD* e o *desempenho da inovação* no caso dessas PMEs que operam em mercados voláteis. Contudo, não houve qualquer relação positiva entre o *desempenho da inovação* e a lucratividade, nem entre as *capacidades dinâmicas (CD)* e a lucratividade, referem estes dois últimos autores e acrescentam que será necessário prestar atenção aos portfólios de competências das empresas, que devem treinar e recrutar os funcionários certos (Grünbaum e Stenger, 2013).

2.5.5. O CONTRIBUTO DA PSICOLOGIA E DOS RECURSOS COGNITIVOS NAS CAPACIDADES DINÂMICASE A MISSÃO DOS GESTORES DE TOPO

O desenvolvimento e a sustentação das *capacidades dinâmicas (CD)* requerem empresas que aproveitem as *habilidades reflexivas* (intuição e associação implícita) e *habilidades refletivas* (raciocínio explícito) dos gestores, para utilizar em harmonia processos emocionais e cognitivos (implícitos e explícitos), que simplifiquem as capacidades desses indivíduos para compreender (*sensing and scanning*), para apreender e aproveitar oportunidades (*seizing*) e para transformar e reconfigurar (*reconfiguring*). Estas entidades são regidas por pensamentos e sensações sempre estritamente racionais, mas manifestamente conduzidas pela emoção (Hodgkinson e Healey, 2011).

De acordo com uma crescente consistência de trabalho em neurociências sociais cognitivas, um *sistema reflexivo* sustenta mais as formas emocionais básicas e automáticas de cognição social, tal como a estereotipagem implícita, a classificação automática e a criação de empatia com terceiros, enquanto um *sistema refletivo* sendo mais controlado, recentemente desenvolvido em termos evolutivos, sustenta maiores formas de cognição tais como raciocínio lógico, planeamento e pensamento teórico (Lieberman, 2007, Lieberman et al, 2002).

Dentro desta visão, dois sistemas operam numa interação dinâmica: a reflexão, facilitando e inibindo de diversas maneiras os processos reflexivos e o esforço, sustentado conscientemente no raciocínio e na tomada de decisão (Bechara e Damasio, 2000).

Revisitando o estado da arte nesta matéria, quando falamos de *CD* para compreender e formar (*sensing and shaping*), apontamos para as capacidades dos indivíduos para descobrir e identificar, criar e desenvolver oportunidades através de pesquisa/investigação, sintetização e filtragem de informação e conhecimento existente, que decorre dessas capacidades cognitivas e emocionais, reflexivas e refletivas. Considere-se também nesta vertente o contributo das capacidades de reconhecimento, de leitura e de elaboração que dependem da sustentação das emoções para atualizar representações mentais (tal como o reconhecimento dissonante) e a utilização de competências de processos intuitivos para sintetizar informação para formação de decisões especializadas (Hodgkinson e Healey, 2011).

Relativamente a *CD* na ótica de apreender e aproveitar (*seizing*) oportunidades, estas requerem a promoção de reações emocionais adequadas que apontem para novas direções. Processos com esforço cognitivo podem agravar ou atenuar a tendência e a essa inércia requer capacidades cognitivas e emocionais. Quando abordamos as capacidades para transformar e reconfigurar (*reconfiguring*) falamos da habilidade da gestão de topo para identificar, interpretar, coordenar e executar renovação estratégica e mudança corporativa. A reconfiguração requer gerir a transição e uma repetida redefinição de identidades sociais,

mitigando uma tendência implícita de reações emotivas de autocontrolo dos *stakeholders* para identificar ameaças causadas por grandes mudanças (Hodgkinson e Healey, 2011).

2.5.6. A FUNGIBILIDADE DOS RECURSOS, AS ROTINAS COGNITIVAS E ORGANIZACIONAIS, DENTRO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Tendo em conta a importância da vertente *cognitiva* no âmbito da gestão dos recursos, à luz do contributo das *capacidades dinâmicas (CD)* abordado num estudo de caso – sobre a multinacional (EMN) Smith Corona (do setor das máquinas de escrever) – observa-se a relevância dessa lacuna pelo facto de essa multinacional enfrentar a necessidade de fazer a renovação de recursos, alterando-os, concretamente, nos seus recursos-base, na sua categoria principal de produtos, lançando novos recursos, alavancando recursos existentes, acedendo a recursos externos e criando ainda outros novos, sublinhando a importância do entendimento de *como se faz essa transformação das capacidades que fundamentam a sustentabilidade das CD* (Daneels, 2010).

Também as ações necessárias para gerir os recursos não são óbvias (Barney e Arikan, 2001) pelo que a gestão cognitiva dos gestores influencia a direção da renovação dos recursos e requer um entendimento rigoroso da sua natureza (Daneels, 2010). É também claro que a gestão propositada e ativa dos recursos, ou a sua orquestração, exigem cognições válidas sobre esses recursos (Teece, 2007).

Se uma empresa necessita de exercitar *CD* para alcançar a renovação de capacidades, precisa de fazer uma autoavaliação honesta dos seus recursos-base assim como avaliar a sua *fungibilidade* e o alcance da sua utilidade, situação que deve ser debatida com franqueza entre os gestores de topo e a administração da empresa. Os decisores devem considerar todos os modos de alteração de recursos e os seus requisitos e alavancar recursos existentes que requerem que esses recursos sejam fungíveis (Daneels, 2010), isto é, substituíveis.

Criar recursos tecnológicos, ou relativos a mercados, requer competências secundárias de Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou de marketing (MKT) respetivamente (Daneels, 2008). E aceder a recursos externos requer obter recursos valiosos complementares (Harrison et al., 2001).

Por outro lado, tendo em conta uma investigação feita num estudo de caso de uma PME do setor da construção, observa-se que é claro o papel das rotinas cognitivas e organizacionais no processo de inovação organizacional, no âmbito do modelo das *CD*. Constata-se que as *CD* diminuem a relevância do foco em inovação explícita porque algumas capacidades têm o potencial para despoletar inovações incrementais e emergentes. O desenvolvimento do modo de inovar surge relativamente mais crítico, tal como manifestado nas rotinas cognitivas e nas rotinas organizacionais funcionais e integrativas (Gajendran et al., 2014).

Para explicar as influências na inovação no contexto das PMEs, este estudo de caso indica a relevância da extensão do modelo teórico das *CD*. Aqui o contexto tende a ser moderadamente

dinâmico, mudando frequentemente e sendo razoavelmente previsível e mantido numa estrutura industrial relativamente estável (Eisenhardt e Martin, 2000). A empresa comprometida em rotinas detalhadas que operaram automaticamente, desenha-as principalmente no seu conhecimento tácito. Estes autores acrescentam que os seus processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, foram os primeiros processos de organização automática para que as *CD* tenham preenchido a inovação. As rotinas organizacionais que foram funcionais e organizativas na sua essência e que mudaram entre rotinas com agilidade, automaticamente cognitivas e conscienciosas – – consistente com Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat (1997) – sugerem que as rotinas que usem conhecimento existente são mais apropriadas para operar em mercados dinâmicos e tacitamente geram *CD*, a aprender dentro da empresa e a gerar conhecimento organizacional (Gajendran et al., 2014).

Eisenhardt e Martin (2000) referem que estender os limites da empresa, incluindo vários membros da cadeia de fornecimentos, ou efetivamente gerir relacionamentos transacionais, representa uma rotina de renovação-chave que facilita a geração de inovação. O foco da habilidade da empresa, para integrar os recursos-limite dos ativos intangíveis, que são difíceis de imitar para responder às oportunidades que surgem dos mercados dinâmicos e da conceção de novidades, reflete a capacidade para mudar e para melhorar o seu desempenho, através de inovações (Eisenhardt e Martin, 2000).

A habilidade da empresa para inovar, por outro lado, sem uma agenda de inovação consciente, contrasta com a sabedoria convencional de que a liderança de uma consciente inovação é necessária (Sexton e Barrett, 2003).

No estudo de caso abordado por Gajendran et al. (2014) refere-se que muitas das inovações incrementais alcançadas por essa empresa resultaram primeiramente de desenvolvimento de processos que contaram com rotinas de consciência cognitiva ligadas com rotinas organizacionais integrativas e funcionais.

A liderança consciente-competitiva aparentemente pode permitir à empresa manter e sustentar *VC* (Somaya e Teece, 2012), seguindo exemplos reais como neste estudo de caso como sejam: inovação de produtos/serviços, inovação de processos e *design*, inovação baseada em mercados (para evitar reduzidas margens de lucro), inovação baseada em fornecimentos, inovação organizacional e inovação de modelos de negócio. No geral, tendo em conta este estudo de caso, as PMEs precisam de perseguir inovadoras estratégias que não dependam de escalas de produção e de marketing, mas antes da customização de produtos e da proximidade com os clientes em que essa escala possa ser procurada por expansão geográfica para mercados semelhantes e não por diversificação da linha de produtos.

Neste estudo de caso, consistente com o modelo das *CD* (Gajendran et al., 2014), verifica-se que o uso de rotinas cognitivas (relacionadas com o processo de *sensing*) e organizacionais

permitem que essa empresa desenvolva inovações incrementais, graças às *capacidades dinâmicas (CD)* que assimilam (com processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) oportunidades pelo contexto externo (visão baseada em mercados) com capacidades no seu contexto interno para preencher diferentes e coerentes trajetórias de inovação (Sexton e Barrett, 2003).

Gajendran et al. (2014), nestas descobertas, revelam que a empresa tem a capacidade para reconfigurar os seus recursos-chave através de rotinas organizacionais funcionais e integrativas, assim como os recursos valiosos, na maioria como conhecimento intangível investido na mão de obra da empresa, disponível dentro da empresa (recursos endógenos) e através das suas redes de contactos (recursos exógenos) que podem ser reconfigurados rapidamente em resposta a mudanças de contexto que as suas rotinas automáticas pressentem e detetam (*sensing*) e apreendem e se apoderam (*seizing*). A acumulação de recursos e o reforço de capacidades operacionais no tempo sugerem que a empresa tenha obtido modificações das suas capacidades operacionais e por conseguinte criado *vantagem competitiva sustentável (VCS)*. Esta análise das *CD* revela que a sua influência conduz a muitas, inconscientes e não planeadas, inovações, em diferentes partes da empresa, no âmbito do setor da construção em PMEs (Gajendran et al., 2014).

2.5.7. A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL ENQUANTO CAPACIDADE DINÂMICA

Segundo O'Reilly III e Tushman (2008), a diferença entre os dois sentidos dos termos usados na terminologia inglesa sobre a exploração (*exploitation* e *exploration*), consiste em que a primeira diz respeito à eficiência e ao aumento de produtividade, ao controlo, ao rigor, à redução de desvios e à insistência na exploração de processos e recursos, capacidades existentes e à viabilidade corrente. Por seu turno, *exploration* diz respeito à pesquisa, à descoberta, à autonomia, à inovação e em abraçar a mudança explorando o “desconhecido” e no longo-prazo (O'Reilly III e Tushman, 2008).

Esta dualidade – a *ambidestria* – aparece nesta matéria explicando que essa capacidade pode recorrer a ambas as vias, como vão acrescentando estes autores. Neste âmbito, o problema básico com que se confrontam as organizações é dedicarem-se à suficiente exploração (*exploitation*) para assegurar a sua viabilidade corrente e, ao mesmo tempo, investir energia suficiente para explorar (*exploration*) para assegurar a sua viabilidade futura (O'Reilly III e Tushman, 2008).

De acordo com March (2003), devido à propensão das empresas estabelecidas para se focarem no curto-prazo e a especializarem-se em processos de exploração para se tornarem mais eficientes a usarem aquilo que já conhecem e a serem dominantes no curto-prazo, estas gradualmente serão obsoletas e falharão. Em conformidade com Teece (2006) a *ambidestria* requer um alinhamento coerente de competências, estruturas e culturas para envolver a empresa no processo de exploração (*exploration*) num congruente alinhamento focado no outro processo de exploração (*exploitation*) e numa equipa de liderança sénior com flexibilidade comportamental e cognitiva para estabelecer e alimentar ambos os processos estratégicos.

Como observaram O'Reilly III e Tushman (2008), como capacidade dinâmica a *ambidestria* ajuda as organizações a compreender e a apreender novas oportunidades e a mitigar os efeitos da sua *dependência histórica* ou *instituída* nas empresas. A *ambidestria* não consiste em variação aleatória ou em ineficiência tolerada, mas sim numa deliberada abordagem para a variação-seleção-retenção, que usa ativos e capacidades existentes na empresa e as reconfigura para dirigir-se a novas oportunidades. Quando feito explicitamente, isso envolve investimentos deliberados e promove a aprendizagem organizacional que resulta em processos contínuos (O'Reilly III e Tushman, 2008).

Segundo Christensen (1997), não é possível resolver o *dilema do inovador* (descrito como o desafio que as organizações enfrentam ao tentarem adaptar-se às mudanças em tecnologia, mercados, concorrência e contextos regulamentares do negócio). Este autor construiu um caso convincente sobre a necessidade de seguir explorando de duas formas: por um lado no sentido de inovar as suas capacidades existentes e os seus portefólios (*exploitation*), por outro,

explorando com o intuito de inovar no sentido de novas oportunidades do mercado, apreendendo-as para transformar capacidades e desenvolver novos mercados (*exploration*). Argumenta este autor, em suma, que os gestores confrontados com a mudança disruptiva não conseguem simultaneamente explorar nesses dois sentidos (*ambidestria*).

No entanto consideram O'Reilly III e Tushman (2008), que a *ambidestria* é uma das soluções para o *dilema do inovador*, em que sob as condições adequadas as organizações podem estar disponíveis para explorar no sentido de novos espaços de mercado (*explore*) e explorar as suas capacidades existentes (*exploit*). Um conjunto de *CD* que incluem um conjunto sénior de ações, processos e escolhas planeadas, permitem às empresas reconfigurar ativos existentes e aprender novas capacidades para explorar dessas duas formas (*ambidestria*). Aqui a liderança de equipas, com as devidas competências, é fundamental para fornecer uma visão e um intento estratégico convincentes que manifestem um claro empenho com a equipa, onde diferenciadas competências de gestão de unidades alinhadas com as subunidades de arquitetura organizacionais (*exploit* e *explore*), devem utilizar interfaces bem definidos, que alavanquem os ativos existentes, com a habilidade de resolver os conflitos inevitáveis que essa conceção acarreta (O'Reilly III e Tushman, 2008).

Os mesmos autores continuam a afirmar que, contrariamente ao eventual *trade-off* que obrigaria a empresa a optar por um ou outro caminho, a *ambidestria* sugere que sob certas circunstâncias bem específicas, é possível para as organizações seguirem ambos os caminhos aceitando *variação-seleção-retenção*, como lógica poderosa para uma adaptação que não significa que esta opção seja insensata. A *ambidestria* é um caminho no qual os gestores podem encorajar alteração (*variação*) num modo eficiente e que permite compreender o processo pelo qual as organizações mudam (O'Reilly III e Tushman, 2008).

Existe evidência convincente de que as organizações para sobreviverem em virtude da mudança de contextos de mercado, têm que estar disponíveis para explorarem com sucesso os seus negócios existentes e explorarem também a busca de novos espaços de mercado, reconfigura os recursos existentes e desenvolve novas capacidades (O'Reilly III e Tushman, 2011).

Resultam consistentes estas teorias com as observações de Teece (2006), que refere que as *CD* residem em larga medida na equipa de gestão de topo da empresa. A *ambidestria*, enquanto *CD*, consiste na habilidade dos líderes não só em articular o intento estratégico e a visão que justifica explorar o existente (*exploit*) e explorar a oportunidade (*explore*), mas mais importante é gerir as tensões inerentes, associadas a incompatíveis arquiteturas organizacionais. O consenso das equipas sénior constitui um importante ingrediente para a implementação da *ambidestria* que é consistente com a investigação anterior, a qual mostra que a integração comportamental da equipa sénior é a precursora do sucesso da *ambidestria* (Beckman, 2006; Taylor e Helfat, 2009).

E a *ambidestria* requer gestores seniores que realizem duas tarefas críticas. Primeiro, têm que estar disponíveis para detetar rigorosamente as mudanças do seu contexto competitivo, incluindo potenciais mudanças na tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. Segundo, têm também que estar disponíveis para atuarem sobre essas oportunidades e ameaças, para apreender e construir novas oportunidades, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para ir ao encontro de novos desafios (O'Reilly III e Tushman, 2011).

Sendo uma *CD*, a *ambidestria* insere um conjunto de complexas rotinas que incluem descentralização, diferenciação, integração específica e a habilidade da liderança sénior para orquestrar os complexos *trade-offs* que a simulação requer para explorar nas duas formas. Desenvolver estas *CD* é uma tarefa-chave das lideranças executivas, sendo que esta questão ainda está num estágio recente (O'Reilly III e Tushman, 2011).

Os mesmos autores vão acrescentando que a *ambidestria* é mais provável de ser bem-sucedida na presença das cinco seguintes condições: um *convincente intento estratégico* que explique a importância da explorar e explorar; articulação de *visões e valores comuns*; com uma *equipe sénior* que seja capaz de explicitar a posse de uma estratégia de unidade comunicada incansavelmente; *arquitecturas organizacionais separadas* (modelos de negócio, estruturas, incentivos, métricas e culturas) mas alinhadas com as unidades para explorar e explorar; habilidade da liderança sénior para *tolerar e resolver as tensões* que surgem de alinhamentos separados.

Uma das características-chave da *ambidestria* é a habilidade que as organizações têm para realocar ativos e capacidades para endereçar novas ameaças e oportunidades o que significa que os líderes dentro da organização estão prontos para fazer as difíceis escolhas requeridas para reconfigurar ativos que promovam iniciativas experimentais (O'Reilly III e Tushman, 2011).

A mais bem-sucedida *ambidestria* planeada teve líderes que desenvolveram uma visão clara e uma identidade comum que construiu equipas sénior que estavam empenhadas com a estratégia de *ambidestria* e incentivadas para explorar das duas formas, a usar e a alinhar de forma diferente das subunidades, para se focar e construir equipas que possam acordar com a alocação de recursos e conflitos associados com as duas formas de exploração (O'Reilly III e Tushman, 2011).

A articulação do *porquê* da *ambidestria* ser importante não é o mesmo de *como* ela é implementada. Na implementação de um desenho de *ambidestria* a execução aparece para impor a estratégia. O desenho de uma *ambidestria* eficaz é baseado num conjunto de escolhas relacionadas feitas pelo líder. Este processo pode ser visto como uma complexa tarefa de liderança sénior que requer um conjunto integrado de estratégias estruturadas e com incentivos, para um processo de decisão de uma equipa de topo. Um plano bem-sucedido de *ambidestria* requer mais do que uma simples decisão estrutural e organizacional, na qual

as subunidades, para explorarem dessas duas formas, estão separadas. Os seus elementos críticos são os processos pelos quais essas unidades estão integradas no sentido de reforçar o seu valor (O'Reilly III e Tushman, 2011).

2.5.8. A EFICÁCIA DAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS NAS *CAPACIDADES DINÂMICAS*

Outra matéria de grande relevância no âmbito das *capacidades dinâmicas (CD)* é a relação destas com a eficácia das políticas estratégicas, enquanto conjunto de ações estratégicas que as empresas planeiam e dirigem com o propósito de maximizarem os retornos económicos nos contextos políticos. Do ponto de vista da evidência de que os contextos políticos e competitivos têm-se tornado mais dinâmicos, as empresas operam na mudança desses contextos e precisam de desenvolver capacidades trajetórias em gestão de ação política, que reflitam o ritmo e a complexidade das políticas contemporâneas e dos contextos competitivos (Oliver e Holzinger, 2008).

Estes autores (2008), referem que as empresas escolhem empenhar-se em estratégias políticas para criar ou manter o seu valor e essas empresas serão significativamente mais suscetíveis de fazer desta forma quando possuem características próprias. Especificamente, isto verifica-se quando são grandes empresas, que são dependentes do contexto político e que possuem interesse material nas políticas públicas em questão, que consideram o assunto político como particularmente proeminente. Quando essas empresas estão motivadas para criar ou manter o seu valor em contextos políticos, existem duas formas pela qual podem tirar vantagem das oportunidades políticas: seja influenciando ativamente os seus contextos políticos ou onde a influência política for impossível ou não desejada, podem ativamente concordar com regulações ou medidas públicas com a intenção de obter o maior valor possível em tal conformidade (Oliver e Holzinger, 2008).

As *CD* específicas da empresa, designadamente capacidades de reconfiguração estrutural e de processos, rastreamento e aquisição de conhecimento antecipado, implementação de capital social e processos de influência institucional, são propensas a servir como principal motor de eficácia de gestão política as empresas que tenham *estratégias reativas, antecipatórias, defensivas e proativas*, respetivamente nesse sentido. Verifica-se uma ligação entre as *CD*, a eficácia da empresa e as suas políticas estratégicas, baseada na premissa de que as capacidades internas da empresa devem fornecer uma explanação parcial da heterogeneidade da empresa, na sua habilidade estratégica para melhorar o seu desempenho ou para ganhar *VC*, através de ação política (Oliver e Holzinger, 2008).

Os mesmos (2008) referem que as *capacidades dinâmicas (CD)* devem permitir que as empresas capitalizem rapidamente as oportunidades políticas para gerar fontes singulares de rentabilidade económica, para que essas oportunidades surjam das mudanças de regulação política pública. As empresas que mais rapidamente implementarem inovadoras capacidades de processos e que encontrem novas regulações ambientais, por exemplo, podem não só definir o padrão para responsabilidade ambiental para o qual outras empresas têm que eventualmente cumprir, mas podem também criar barreiras à entrada para futura concorrência se o custo de imitar dessas singulares capacidades for proibitivo. Neste sentido, as *CD* políticas da empresa

podem ser indissociáveis para o desempenho da empresa (Shaffer et al., 2000) e para alcançarem VC (McWilliams et al., 2002).

As capacidades da empresa influenciam o desempenho e a sua VC, via alocação prioritária para recursos organizacionais que melhoram a capacidade da empresa para se adaptar às políticas contextuais. O desempenho será melhorado e sustentado pelas CD que de forma reativa operarem para aumentar a eficiência e a legitimidade, que antecipem a reforçar as vantagens de ser o primeiro a atuar e a melhorar a reputação da empresa. Essas CD devem defender a proteção dos ativos circulantes e a posição no mercado, que reformulem as definições institucionais das exigências políticas e as medidas, para corresponder aos interesses das empresas que prevalecem, explicando a eficácia dessas estratégias políticas *reativas*, *antecipativas*, *defensivas* e *proactivas*, respetivamente (Oliver e Holzinger, 2008).

Os mesmos autores acrescentam que, no que diz respeito às *estratégias reativas* do ponto de vista das CD, as empresas motivadas para proteger ou aumentar o valor dos seus ativos estratégicos não renunciarão passivamente a mudanças políticas iminentes. Em indústrias muito reguladas as empresas procuram liderança de ética e conformidade no desenvolvimento de processos comprovados, segurança de dados com acesso rápido a informação e recolha de respostas a exigências políticas (Oliver e Holzinger, 2008).

As *estratégias reativas* dependerão para a sua eficácia das CD internas, em reajuste ou reconfiguração estrutural com arquitetura técnica de processos (Henderson & Cockburn, 1994), que diretamente reduzam os custos daí decorrentes.

Shaffer et al. (2000) observam quanto às *estratégias antecipativas*, tal como as *estratégias reativas*, envolvem conformidade com medidas públicas, mas distintas das *reativas*, as quais dependem de focados processos internos. As capacidades capazes de antecipar combinam e reconfiguram internos e externos recursos para reforçar leitura exterior e oportuna aquisição de conhecimento. Estas estratégias significam esforços para antecipar mudanças políticas eminentes e ganhar a vantagem de ser o primeiro a adotar rotinas operacionais inovadoras para ter conhecimento superior em futuras mudanças. As CD que determinarão a eficácia desta estratégia são preditivas e de análise e dão à empresa recente conhecimento sobre legislação potencial, ou eminente, ou de mudanças políticas públicas, bem como a habilidade para responder adequadamente antes dessas mudanças serem implementadas (Shaffer et al., 2000).

Por outro lado, as *estratégias defensivas* são políticas influenciadas que as empresas adotam para impedir mudanças indesejadas no contexto político e para protegerem o que veem enquanto *status quo* que lhes é favorável. Esta orientação estratégica será sempre reduzida e efémera, e serve para criar pressão nos decisores-políticos ou nos que devem persuadir o governo para sustentar regulamentos correntes (Shaffer et al., 2000).

Refletem o desenvolvimento de *capacidades dinâmicas (CD)* cultivando e utilizando relações para governar e/ou vínculos diretos ou redes, com aqueles que influenciam os decisores-políticos com o propósito de proteger os interesses das organizações. Exemplos deste tipo de estratégias incluem restrições à entrada, influência nos decisores-políticos para manter regras favoráveis às empresas, defendendo a redução da ameaça de substitutos assim como o *lobbying* para manter estruturas protetivas de preços (Shaffer et al., 2000).

Relativamente às *estratégias proativas*, estas formam a natureza fundamental de como as políticas públicas são definidas ou desenvolvidas numa empresa com grande capacidade para formar e manipular os valores e crenças inerentes, de importantes elementos do contexto institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991, 1997; Scott, 2001). A *CD* para exercer essa influência institucional, envolve a habilidade para definir ou conceber as normas, padrões e crenças de uma indústria, ou para reestruturar percepções públicas sobre aceitação social das práticas da empresa (Oliver e Holzinger, 2008).

Estes autores acrescentam que diferentes empresas assumem uma gestão política por distintas razões. Enquanto todas as quatro estratégias tendem a sustentar, ou a aumentar o desempenho económico das empresas, a duração da sua *VC* a partir da gestão política estratégica mudará dependendo no existente para a qual a estratégia gerará recursos únicos da empresa e competências que serão valiosas, inimitáveis e imperfeitamente substituíveis entre empresas.

Por seu turno, Gavetti & Levinthal (2000), observam que o *dinamismo político* com o seu ritmo de mudanças políticas públicas de relevantes negócios e os melhoramentos políticos ocorridos a cada ano pelos governos locais e nacionais, também é provável que influencie a eficácia das estratégias políticas. As estratégias políticas *reativas* e *defensivas* devem ser mais eficazes em contextos políticos de lento movimento do que em contextos mais dinâmicos e gerarão retornos económicos mais altos decorrentes de menores custos de execução.

Pelo lado das estratégias políticas *antecipativas e proactivas*, as empresas em contextos de lento movimento podem olhar mais para a experiência do passado para se manterem competitivas, mas em contextos mais dinâmicos ganham significativamente mais devido a uma prospetiva e proactiva exploração (Gavetti & Levinthal, 2000).

Em suma, as empresas podem escolher usar mais do que um tipo de estratégia ao mesmo tempo, dependendo dos custos de alocação de recursos, simultaneamente para múltiplas estratégias na medida em que capacidades únicas são incompatíveis ou redundantes. O contexto político das empresas pode ser visto como um espaço de mercado político no qual as empresas se empenham com decisores-políticos para executarem estratégias políticas que tiram partido de valiosas *CD* mais prováveis de gerar vantagens para as empresas que são dispendiosas para concorrentes imitarem ou evitarem (Oliver e Holzinger, 2008).

2.5.9. O ALINHAMENTO DA APRENDIZAGEM DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A AFINIDADE COM AS ESTRATÉGIAS COM REGRAS SIMPLES

Outro contexto enquadrado com as *capacidades dinâmicas (CD)*, em termos inovação estratégica, é uma teoria muito relevante na temática da elaboração e execução da estratégia, a *simplificação – Estratégias com Regras Simples (ERS)* – (Eisenhardt e Sull, 2001; Bingham e Eisenhardt, 2011). Esta teoria consiste em seguir simples regras, com foco em processos – chave estratégicos e estabelece simples rotinas e práticas que desenvolvem esses processos. Em contraste com as estratégias mais tradicionais, as *ERS* surgem por aproveitarem com sucesso oportunidades passageiras.

Quanto mais o negócio é complicado, mais as regras têm que ser simples, muito mais em mercados altamente dinâmicos onde essas oportunidades passageiras têm que ser rápida e antecipadamente capturadas (*seizing*). Em vez de evitarem a incerteza, os gestores têm que “saltar para dentro da incerteza” e estipularem *regras simples* e objetivas (Bingham e Eisenhardt, 2011).

Alguns processos adequados a estas *multinacionais (EMN)* devem contemplar inovação de produtos, parcerias, criação/reestruturação empresarial (*spinout creation*), entrada em novos mercados e a seleção e definição dos processos-chave, que sendo únicos, requerem alguma criatividade, sendo que serão essas *regras simples* que os guiam. A aprendizagem com base na experiência constitui um *portefólio de heurísticas racionais* que advém da capacidade cognitiva, que foi aprendida e adquirida através da experiência e que desenvolvem *CD* assentes nessa simplificação de decisão estratégica (Bingham e Eisenhardt, 2011).

Por exemplo, uma estratégia acelerada de inovação de produto identifica mais rapidamente oportunidades. E uma combinação de oportunidades e restrições ajudam a definir os processos que a empresa deve escolher. Movimentos aparentemente complicados, mas improvisados, advém de *regras simples* e tornam-se rápidos e ágeis. Em contraponto às estratégias baseadas nos recursos (com alavancagem através de mercados) e do posicionamento (posição defensiva à volta de um mercado atrativo), a meta de desempenho de uma estratégia sob *regras simples* é o *crescimento*, em vez de mera lucratividade ou dominância a longo-prazo (Bingham e Eisenhardt, 2011).

Segundo estes autores (2011), o foco deve assentar em processos definidos por *ERS* e singulares, ao invés de recursos (únicos, valiosos e inimitáveis e insubstituíveis), ou de posicionamento (sistemas fechados de atividades para adquirir posições de *vantagem competitiva*). A questão estratégica está no *como* em vez do *onde* e do *o quê*. A questão de aproveitar as oportunidades (*seizing*) é fulcral neste modelo recorrendo a vários tipos de *regras simples* e aos respetivos propósitos: *Como Criar* regras (o que faz um processo ser único); regras-limite (que oportunidades devem ser perseguidas e quais estão fora do âmbito);

regras prioritárias (segundo a ordem de importância); regras de sincronização (dos gestores, alinhadas com o ritmo de oportunidades emergentes) e regras de saída (saber parar a tempo de apostar nas oportunidades).

O número adotado de *regras simples* é habitualmente pequeno, principalmente quando o ambiente de mercado se torna menos previsível e as oportunidades mais difusas, em ordem a aumentar a flexibilidade (Eisenhardt, Furr e Bingham, 2010).

Eisenhardt e Sull (2001) explicam que criar essas *ERS* parte em grande medida de crescer com a experiência e com os erros cometidos (aqui, numa clara afinidade com a Escola da Aprendizagem). Muitos gestores declaram *regras simples* explícitas, mas focadas, que envolvem os colaboradores e que lhes dá o espaço para inovarem com os clientes, depois estendem essas *regras simples* e evoluem-nas para oportunidades de negócio. Outro aspeto determinante na ótica da eficácia deste tipo de estratégia é o facto de quando ela é consistente ajuda os gestores a seleccionar todas as oportunidades, ganhando vantagem de curto-prazo e explorando as mais atrativas e subtilmente isso permite construir vantagem de longo-prazo. Mudar as regras pode por vezes rejuvenescer a estratégia, mas, se os problemas forem profundos, mudar os processos pode ser também necessário.

A habilidade para saber mudar para novos processos tem sido uma virtude de algumas empresas da nova economia, onde a adaptabilidade e a flexibilidade são cruciais. Contudo é relevante salientar que muitos gestores confundem os princípios que guiam as empresas com as *ERS*, desviando os colaboradores do seu foco para uma cultura produtiva, fornecendo muito pouca orientação que deveria ser precisa para ter a necessária objetividade de criar processos simples que respondem a objetivos claros. Inclusivamente, essas regras são por vezes capazes de ser simples, mas são, porém, demasiado vagas, desprovidas do necessário conteúdo e desatualizadas à realidade da empresa, destruindo valor em vez de criá-lo e a não fornecer a devida orientação aos colaboradores (Eisenhardt e Sull, 2001).

Aqui observa-se uma grande afinidade com as *CD* no que diz respeito à relevância do *como* (em vez do *onde* e do *quando* “lá chegar”), e, por conseguinte, aos processos para alcançar o crescimento.

2.5.10. ATRIBUTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E A DIFERENÇA DE DESEMPENHO ENTRE EMPRESAS DENTRO DA MESMA INDÚSTRIA

As *capacidades dinâmicas (CD)* são incorporadas em processos de rotinas organizacionais destinadas a efetuar mudança (Eisenhardt, 2003 e Teece et al, 1997) e os mecanismos que constituem uma capacidade dinâmica podem ser conceptualizados como rotinas para *variação*, *seleção* e *retenção*, os quais são ingredientes de um sistema de aprendizagem em evolução (Helfat e Raubitschek, 2000; Zollo e Winter, 2002). Dentro destes três processos, a *variação* inclui todos os processos.

As *CD* são mais do que um simples acréscimo à *TBR* uma vez que manipulam recursos e capacidades que diretamente produzem receitas, o que nos faz pensar exatamente como as *CD* afetam o desempenho da empresa. As empresas, a nível endógeno, escolhem entre duas direções de pesquisa – imitação e experimentação – o que ajuda a identificar um conjunto vasto e relevante de atributos das *CD* que sustentam a anterior teoria, como são: (1) o *tempo* de implementação para realizar mudança adaptativa; (2) o *custo* de implementação dos recursos em termos de adaptação imitativa ou experimental; (3) a *habilidade* para aprender a manipular as posturas dos recursos através de imitação ou experimentação (Zott, 2003).

O desenvolvimento desta teoria mostra que mesmo que as *CD* atinjam o mesmo fim entre empresas distintas, desempenhos diferentes podem ocorrer devido à aprendizagem para a implementação de recursos, aos custos das *CD* e ao diferencial de tempo com os quais estas são usadas. Porém, as diferenças de desempenho podem surgir quando as posturas dos recursos são alteradas em alturas distintas. Sendo relevante que as empresas mudam, a *vantagem competitiva* ganha nesse sentido não é sustentável em indústrias exógenas estáveis nas quais as empresas escolhem eventualmente convergir para um equilíbrio que não é coincidente. E os custos associados com adaptação imitativa ou experimental promovem a sustentabilidade do diferencial do desempenho intraindustrial das empresas, efeito que se verifica quando a empresa se abstém de reconfigurar recursos devido a custos relacionados (Zott, 2003).

Esta teoria também revela que as *dependências históricas (path dependences)* associadas, fazem emergir *CD* sob circunstâncias específicas, capacidades que nem sempre se alcançam. Todavia, uma vez que ocorrem endogenamente, apresentam um caso para divergência, em que algumas empresas se tornam experimentadoras astutas, enquanto outras se tornam “perfeitos” imitadores em que o seu desempenho difere. Observa-se também que é útil fazer uma distinção entre diferentes procuras de direção (imitação ou experimentação) quando se relaciona as *CD* com o desempenho relativo da empresa. Estas descobertas são um passo relevante para descrever e separar algumas das complexas relações entre as *CD*, recursos e cumprimentos da empresa, na persecução de um superior desempenho (Zott, 2003).

2.5.11. RECONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL, VS RECONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL (UMA CAPACIDADE DINÂMICA CHAVE COM IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA EMPRESA)

As empresas têm de se reorganizar em ordem a se adaptarem à mudança (Girod e Whittington, 2017). As reestruturações estão associadas a resultados positivos, enquanto as reconfigurações são associadas a resultados negativos. Porém, a teoria das *capacidades dinâmicas (CD)* apoia a variabilidade de resultados relativos ao desempenho de acordo com o contexto (Brown e Eisenhardt, 1998; Eisenhardt e Martin, 2000; Galunic e Eisenhardt, 1996). As reestruturações são menos eficazes em contextos dinâmicos do que são no geral e as reconfigurações são mais positivas (pelo menos na medida do retorno sobre os ativos). Assim, em contextos dinâmicos, os resultados tendem a reverter no geral. Essa reversão contribui para o debate sobre a relevância das *CD* entre diferentes contextos (Arend e Bromiley, 2009). Embora as reconfigurações e as reestruturações possam ser *CD*, segundo Teece (2007), o que interessa é aplicar a *CD* ideal no contexto certo.

Como se esperaria, dada a sua natureza difusa, a reestruturação tem maiores efeitos do que a reconfiguração, tanto no geral como em contextos dinâmicos. Os atrasos positivos nas reestruturações em geral podem refletir custos iniciais maiores. O motivo do atraso nos retornos negativos fruto da reestruturação em contextos dinâmicos não é claro: talvez os custos iniciais sejam inicialmente equilibrados até ao ponto em que a reestruturação pode temporariamente recuperar a escala de mudança necessária naquelas condições, mas a natureza episódica da reestruturação (perseguir um alinhamento pelas mudanças com princípios fundamentais de desenho organizacional e acrescenta ou subtrai eixos ou camadas organizacionais) implica mudança profunda porque isso envolve diferentes relacionamentos através da organização e significa que os benefícios são imediatamente superados (Lamont et al., 1994).

Nas reconfigurações (que perseguem alinhamento adicionando, dividindo, transferindo, fundindo ou apagando unidades sem mudança fundamental ou sem princípios estruturais), os retornos negativos no geral sugerem que os custos indiretos em termos de perturbações das rotinas e complementaridades podem de facto superar quaisquer benefícios que o ajuste organizacional possa produzir (Karim e Mitchell, 2004; Whittington et al., 1999).

O atraso nos retornos negativos da reconfiguração podem refletir a capacidade das organizações para manter temporariamente rotinas e relações complementares através de métodos, facilitada pela natureza restrita da mudança reconfiguracional (Howard-Grenville, 2006; Kim, Oh, e Swaminathan, 2006).

A recuperação positiva mais rápida da reestruturação pode refletir o planeamento dos custos, potencialmente vindos da mudança complementar ou radical; a eventual reconfiguração com

retornos negativos pode refletir a atenuação gradual de rotinas e complementaridades, informalmente persistentes, mas benéficas (Girod e Whittington, 2017).

Os retornos positivos para reconfigurações em contextos dinâmicos sugerem que, conforme referia Eisenhardt e Brown (1999), as vantagens de pequenas mudanças contínuas são mais nessas condições do que nas de mudanças maiores, mas atrasou as mudanças associadas à reestruturação.

Em contextos dinâmicos, a frequência de reconfiguração compensa a pequenez da mudança, enquanto a reestruturação é muito episódica. Reconhece-se várias limitações neste estudo (Girod e Whittington, 2017).

Enquanto estudos anteriores apontam para um desempenho atrasado sobre resultados na reestruturação, a teoria é omissa quando há um atraso considerável nos resultados de reconfiguração. Observa-se que a reestruturação e a reconfiguração aparecem de formas distintas de reorganização, com implicações no desempenho dos diferentes contextos. Os gestores precisam de escolher cuidadosamente entre essas duas formas de reorganização de acordo com a posição. Em particular, devem reconhecer que os efeitos positivos do desempenho das reestruturações gerais podem ser revertidos em contextos dinâmicos, onde as reconfigurações contínuas podem oferecer-lhes maiores benefícios em termos de ritmo de mudança (Girod e Whittington, 2017).

2.5.12. CONTRIBUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DAS LIDERANÇAS DE TOPO NO DESENVOLVIMENTO DAS *CAPACIDADES DINÂMICAS*

Os gestores são cruciais para a correta implementação das *capacidades dinâmicas (CD)* e, mais ainda, estas devem ser uma das suas maiores preocupações. O poder dos gestores é semelhante ao do jogador de cartas. Este joga as cartas que tem (como determinação dos fatores exógenos) e o seu sucesso depende do seu bom uso e da aquisição de novas cartas (fatores endógenos). Os gestores são recursos únicos das organizações pois dispõem da *dependência histórica* que constitui recursos *VRIN* e fornece *vantagem competitiva sustentável (VCS)* pela forma como combinam e aplicam as corretas estratégias (Enriquez-De-La-O, 2015), assentes na criação de diferenciação dos seus planeamentos estratégicos, conhecimentos e experiências (Mintzberg, 1988).

Também é crítico o peso da cultura organizacional que estes criam e transportam para a empresa que dirigem, o que por vezes torna complexo definir ou medir os seus recursos ou *CD*, ou até mesmo de as identificar. A cultura organizacional em diferentes indústrias pode fornecer *VCS*, por exemplo em que esta promove e pressiona para a cooperação e espírito de equipa através de diferentes departamentos e entre diferentes funcionários (Enriquez-De-La-O, 2015).

O referido autor acrescenta que, com implicação prática, o impacto dos CEOs têm grande influência nas *CD* que também fornecem intuições para estes e para as empresas. Os CEOs devem geralmente estar cientes dos efeitos opostos que a acumulação de conhecimento e o conservadorismo têm nas *CD*. Os fatores demográficos, de personalidade e as redes de contactos dos CEOs têm um forte impacto nas *CD* ao nível da empresa, tal como em três capacidades fundamentais: marketing, I&D e produção, sendo que a idade dos CEOs afeta estas capacidades.

Estes executivos acumulam experiência ao longo dos anos o que melhora as suas competências de gestão e aprendem a lidar com a mudança organizacional que preenche o desenvolvimento e a manutenção das *CD*. Contudo o seu conservadorismo aumenta ao mesmo tempo que o segundo efeito dificulta o anterior. Os CEOs aumentam as *CD* com a idade sendo que isso se verifica mais entre os 41-45 anos, período em que o efeito positivo diminui com o tempo. Associa-se a duração do mandato dos CEOs com a aversão ao risco o que consecutivamente assume um impacto negativo nas *CD* (Enriquez-De-La-O, 2015).

O alinhamento do processo organizacional e a cultura de aprendizagem organizacional contribuem significativamente para a capacidade dinâmica organizacional e, por fim, para o desempenho. A gestão de processos precisa de estar alinhada com as variáveis contextuais organizacionais, a fim de desenvolver as *CD* das empresas e, conseqüentemente, produzir um desempenho saudável (Benner & Tushman, 2003).

A cultura organizacional de aprendizagem afeta significativamente o desempenho e a sua influência foi mediada pelas *CD*. A cultura de aprendizagem organizacional não parece fornecer ou criar valor diretamente e é importante uma vez que está fortemente associada ao alinhamento do processo em que ambas as variáveis influenciaram as *CD* e o desempenho organizacional. A cultura de aprendizagem organizacional tende a ser incorporada no processo para melhorar o alinhamento das *CD*. Em última análise, a cultura organizacional da aprendizagem influencia significativamente o desempenho. Quando os gestores cultivam uma cultura de aprendizagem organizacional na sua organização devem também considerar desenvolver as suas *CD* para influenciar o seu efetivo desempenho organizacional (Hung et al., 2010).

2.5.13. CAPACIDADES DINÂMICASE NOVOS NEGÓCIOS EM MERCADOS EMERGENTES

Sobre este tema Pehrsson et al (2015) questionam como a estabilidade organizacional de um *novo negócio internacional (NNI)* numa unidade estrangeira consegue moderar o desenvolvimento de *capacidades dinâmicas (CD)* com base no conhecimento do produto e do mercado? Existe alguma relação entre as *CD* contextualmente limitadas e o desempenho financeiro dessa nova unidade?

De acordo com Pehrsson et al. (2015) desenvolveu-se um modelo que consiste em apresentar três proposições:

- 1) quanto mais estáveis são organizacionalmente os períodos de uma unidade estrangeira do *NNI* mais forte é a relação positiva entre o conhecimento do produto/mercado transferido da empresa-mãe e as *CD* da nova unidade estrangeira.
- 2) Quanto mais estáveis são organizacionalmente os períodos de uma unidade estrangeira do *NNI* mais forte é a relação positiva entre o conhecimento do produto/mercado adquirido localmente e as *CD* da nova unidade estrangeira.
- 3) Quanto maior o alinhamento entre as *CD* de uma unidade estrangeira do *NNI* e o conhecimento de produto/mercado transferido empresa-mãe e adquirido localmente maior será a probabilidade de uma associação positiva entre as *CD* da unidade estrangeira e seu desempenho financeiro.

As capacidades estão alinhadas com o *stock* de produto e de conhecimento do mercado da unidade, onde o *stock* é contingente ao número de períodos organizacionais estáveis pelos quais a unidade passa. A análise dos casos mostra que uma unidade estrangeira pode não conseguir construir *CD* efetivas durante os primeiros períodos se houver muita autonomia e apoio limitado da sede. Como as falhas subsequentes são geralmente associadas ao baixo desempenho (Sapienza et al. 2006; Zahra et al. 2006), a unidade precisa de suporte contínuo da empresa-mãe para construir efetivamente *CD*.

Conforme Pehrsson et al. (2015), um maior apoio da empresa-mãe pode ser alcançado pela ampliação do relacionamento entre os seus produtos e da unidade estrangeira e pelo fortalecimento das relações informais entre gestores. O padrão empírico do estudo mostra que ampliar a gama de produtos e mercados e fazer esforços mais extensos para analisar o mercado acionam o desenvolvimento das *CD* de uma unidade estrangeira. É importante prestar atenção ao fundamento das *CD* das unidades estrangeiras na tentativa de estabelecer relações gerais entre o nível de internacionalização e o desempenho de um *NNI*. A fim de implementar uma determinada estratégia internacional que represente uma intenção de todo o *NNI*, é essencial que a unidade estrangeira possua conhecimentos adequados que lhe permitam executar a estratégia.

Por outro lado, referem Pehrsson et al. (2015), os conhecimentos transferidos e adquiridos localmente reforçam-se mutuamente e uma abordagem eclética garante que a estratégia internacional se baseie em experiências locais, enquanto, ao mesmo tempo, a estratégia fornece orientação para as unidades locais. O desenvolvimento de *capacidades dinâmicas (CD)* de um *NNI* ocorre durante períodos de estabilidade organizacional de maneira complicada. Num determinado período de tempo, uma unidade estrangeira do *NNI* pode ser responsável pelo fraco desempenho e esse período pode ser seguido por um mais forte e vice-versa.

O *stock* de conhecimento é uma entrada-chave no desenvolvimento das *CD* da unidade, que permitem a adaptação às mudanças do mercado. Assim, as capacidades podem dizer respeito à recolha de informações do mercado, análises da informação e configuração do conhecimento. Também é necessário ser sensível às necessidades de maior desenvolvimento das *CD* se mudarem com as barreiras à entrada de novos concorrentes ou de outros fatores de mercado. Por conseguinte, a unidade estrangeira alcançará um elevado desempenho se desenvolver os recursos dinâmicos com base no suporte apropriado da direção executiva e do conhecimento adquirido localmente. (Pehrsson et al., 2015).

O quadro geral avançado pela teoria das *CD* encontra “dificuldades para imitar” e exercita globalmente as *CD* (e os recursos) como base à *VC* das *EMN*. Quanto maior a diversidade e taxa de mudanças nos contextos de negócios, mais críticos se tornam as *CD* para o desempenho financeiro das *EMN* que requerem atividade empreendedora contínua numa escala global (Augier e Teece, 2007).

Uma adaptação eficaz a contextos de mudança requer *capacidade adaptativa* – habilidade para reconfigurar recursos e coordenar processos rapidamente e de forma eficaz, para encontrar uma ágil mudança contextual e, por conseguinte, captar a essência das *CD* (Zhou e Li, 2010).

Referem, que esta capacidade possui a habilidade de assimilar e utilizar novo conhecimento adquirido em fontes externas e é um distinto elemento relacionado com as *CD*. Se a *capacidade adaptativa* enfatiza a reconfiguração de recursos e processos para responder a mudanças externas, como habilidade baseada na aprendizagem, foca na assimilação e utilização de conhecimento.

Empresas com elevado nível desta capacidade, possivelmente amarram novo conhecimento para aumentar as suas atividades inovadoras. E quando os clientes precisam de rápidas mudanças, a orientação para o cliente permite à empresa reconhecer essas mudanças e guiá-las para investir nos recursos necessários que desenvolvam apropriados novos produtos ou serviços, a aperfeiçoar processos de produção e a oferecer uma flexível linha de produtos para atender às preferências de mudança dos clientes (Zhou e Li, 2010).

Zhou e Li (2010) adiantam ainda que, como resultado, empresas orientadas ao cliente podem adaptar-se eficazmente às mudanças do mercado e lidar com contextos competitivos. Quando a procura de mercado é altamente incerta, monitorizar os clientes pode não permitir às empresas identificar ou prever o que os clientes realmente precisam, porque as necessidades deles mudam tão depressa que até os próprios não sabem bem o que querem. A orientação para o cliente e para a tecnologia influencia positivamente a *capacidade adaptativa*, que realça a importância de entender completamente os clientes e focar no estado-da-arte da tecnologia para adaptar a mudanças de contexto. E em contextos de rápida mudança, como as economias emergentes, a orientação para o cliente pode ser menos fiável e eficiente para alocação de recursos e reconfigurações.

Os clientes por vezes não veem nem preveem as suas necessidades e tendências do mercado. Para construir *capacidades adaptativas* os gestores devem entender que as empresas podem aceitar uma orientação para o cliente, ou para a tecnologia, mas não uma orientação para o concorrente. Mais ainda, eles têm de reconhecer as condições limite das suas orientações estratégicas em economias emergentes porque quando a procura de mercado se torna elevadamente incerta a orientação para o cliente pode ter fraco impacto, enquanto a orientação para a tecnologia tem um forte efeito nas *capacidades adaptativas*. Todavia, com a intensificação da concorrência de mercado, as orientações para tecnologia e para a concorrência constroem *capacidades adaptativas* com mais eficácia (Zhou e Li, 2010).

Segundo outras evidências de várias empresas chinesas, em que o seu contexto tem muito em comum com outras economias emergentes, mostra-se que as *capacidades dinâmicas (CD)* têm um significativo impacto nas empresas nesses contextos, onde os seus gestores investem no desenvolvimento de *CD* para responder a mudanças contextuais do mercado e evitam a rigidez e as armadilhas nas capacidades (Li e Liu, 2014). Evidencia-se que as *CD* permitem às empresas serem sensíveis às oportunidades e ameaças, a apreender chances possíveis e a implementar a mudança como necessária, para aumentar a adaptabilidade contextual e, por último, alcançar *vantagem competitiva (VC)*. As empresas criam elevados níveis de *CD* para lidar com a turbulência cada vez mais crescente dos contextos dos mercados, sendo que o impacto da *CD* na *VC* possa não ser assim tão forte, mas estas são o resultado das coevoluções das forças internas e externas (Li e Liu, 2014).

As *CD* condicionam significativa e positivamente a *VC* e a dinâmica contextual é o seu condutor, mais do que o seu moderador (Li e Liu, 2014) em que a liderança é requerida para implementar as mudanças necessárias para manter a empresa sintonizada nas necessidades e oportunidades do contexto de negócio (Teece, 2016). Este autor acrescenta ainda que tal como o empreendedor ou empresário vê o futuro, as competências de liderança são precisas para obter outras competências na organização para partilhar visão estratégica e procurar

alinhamento das suas atividades com a estratégia, para querer uma organização como um todo e bem-sucedida, tal como desejável no âmbito da transformação organizacional.

O entendimento das *CD* em geral e o papel dos gestores empreendedores em particular, podem contribuir para alicerces mais firmes dos modelos económicos de produção e inovação. Reconhece-se aqui a importância dos gestores em conseguir fazer melhor alocação de recursos sob profunda incerteza. O modelo das *CD* salienta a importância do empreendedorismo a nível da empresa, da inovação, da aprendizagem e da boa estratégia, em que os gestores são chamados a preencher os papéis da liderança empreendedora: a perceber e a captar oportunidades, a desenvolver e a implementar modelos de negócio viáveis, a construir capacidades e a guiar as organizações através de transformações Teece (2016).

Porém, este autor (2016) reforça o entendimento de que, as *CD* e como elas funcionam, estão ainda incompletas, pelo que a pesquisa sobre gestão empreendedora em grandes organizações tem um longo caminho a percorrer.

2.5.14. OS MICRO-FUNDAMENTOS (VARIÁVEIS) DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Os *microfundamentos* referem-se a indivíduos, processos e interações, bem como a estruturas que influenciam o desenvolvimento e a promulgação de uma capacidade (Felin et al., 2012). Na nossa exploração de *variáveis (microfundamentos)* de sustentabilidade das *capacidades dinâmicas*, não nos focamos apenas nos comportamentos no nível individual, mas consideramos também os processos e práticas que os permitem ao nível organizacional (Strauss et al., 2017).

Mais, os *microfundamentos* (“as variáveis”) das *capacidades dinâmicas (CD)*, definindo-as, são as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas (Teece, 2007). Consequentemente, esses *microfundamentos* ou variáveis constituem a peça central da compreensão da criação de *vantagem competitiva*. Investigá-los permite conceber o desenvolvimento e a manutenção da aptidão organizacional a um nível mais detalhado (Kindström et al., 2013).

Os *microfundamentos* das *CD*, que sustentam as capacidades de deteção, apreensão e reconfiguração das empresas e residem em estruturas organizacionais e de sistemas de gestão, processos e procedimentos. Para resultar numa *vantagem competitiva* sustentável, os *microfundamentos* de nível dinâmico precisam de ser difíceis de desenvolver e implementar para que os concorrentes não possam facilmente adquiri-los e copiá-los. Por esse fator diferenciador da competitividade da empresa, Teece (2007) especifica o papel essencial da organização de processos de aprendizagem e gestão do conhecimento para nutrir e promover os *microfundamentos* das *CD* em todos os níveis corporativos (Schneckenberg et al., 2015).

Como continuam a referir, detetar oportunidades estratégicas (*Sensing*) envolve inúmeros processos de aprendizagem para que os líderes na tomada de decisão possam descobrir, analisar e avaliar novos desenvolvimentos tecnológicos e ambientais (Helfat e Peteraf, 2014). Aproveitar oportunidades estratégicas (*Seizing*) requer decisões de gestão importantes sobre a alocação de recursos e configurações dos modelos de negócios que precisam de ser informadas pelos esforços de aprendizagem e de partilha de conhecimento das unidades de negócios envolvidas.

Uma vez que as empresas decidem aproveitar as oportunidades do mercado, mudanças dinâmicas no ambiente externo exigem reconfiguração e transformação (*Transforming/Reconfiguring*) de procedimentos administrativos pelos quais os ativos estratégicos devem ser organizados (Schneckenberg et al., 2015).

Os autores afirmam que sistemas de gestão de conhecimento facilitam a reconfiguração das capacidades das empresas, fornecendo aos decisores as informações coerentes para os ativos de conhecimento corporativo. Os processos de aprendizagem organizacional e as estratégias de gestão do conhecimento constituem, assim, importantes fatores de entrada para

o desenvolvimento e a sustentação dos *microfundamentos* das *Capacidades dinâmicas (CD)*, que sustentam as capacidades de deteção, apreensão e reconfiguração das empresas.

A perspetiva destes autores (2015) visa esclarecer como uma empresa industrial multinacional depende de processos de aprendizagem organizacional e de projetos de gestão de conhecimento corporativo para nutrir e implementar sistematicamente as bases das suas capacidades inovadoras em ambientes altamente dinâmicos.

Os *microfundamentos* de recursos inovadores residem numa ampla e diversificada gama de fontes que identificamos e classificamos nas categorias analíticas de estruturas, sistemas, processos e procedimentos organizacionais e de gestão. Além disso, as conclusões destes autores – Schneckenberg et al. (2015) – explicitam as interações e interdependências nas categorias que fomentam a criação de conhecimento e os processos de aprendizagem em toda a organização e que levam a um comportamento de alto nível e desempenho em contextos dinâmicos. das indústrias.

Concluem que, os *microfundamentos* das *CD* residem numa variedade de fontes organizacionais e administrativas e, segundo as evidências, apoiam empiricamente o amplo domínio dessa estrutura conceptual. As multinacionais (*EMN*) podem confiar na aprendizagem organizacional e na partilha de conhecimento para promover capacidades inovadoras, desde que a gestão de topo esteja ciente dos fatores de sucesso derivados das quatro categorias de *microfundamentos*: estruturas organizacionais e de gestão, sistemas, processos e procedimentos (Schneckenberg et al., 2015).

Por exemplo, numa PME internacionalizada, as *CD* baseiam-se em habilidades, processos e rotinas distintas – ou seja, os *microfundamentos* – nas funções de gestão, marketing e I&D da empresa. Quanto maior a partilha que uma ou mais dessas funções principais recebe dos recursos escassos das PME, maiores serão as suas possibilidades de desenvolver as *CD* (Haapanen et al., 2018).

A ambição do modelo das *capacidades dinâmicas (CD)* é explicar as fontes de *vantagem competitiva (VC)* ao nível da empresa, ao longo do tempo e fornecer orientação aos gestores para evitar uma situação de lucro zero resultante de empresas homogéneas que competem em mercados perfeitamente competitivos. Este modelo abstrai-se da realidade e procura identificar classes de variáveis relevantes e as suas inter-relações (Teece, 2007).

Felin et al. (2012) argumentam que os *microfundamentos* de recursos inovadores têm origem em processos de aprendizagem organizacional e em práticas de gestão de conhecimento corporativo. Estes autores referem que os *microfundamentos* podem ser agrupados em três categorias principais ou abrangentes: (1) indivíduos, (2) processos e interações e (3) estrutura (Felin et al., 2012) citando também Galvin et al. (2015) a este propósito.

Essas categorias são incorporadas numa hierarquia aninhada e temporal (e até causal). E embora cada categoria possa ter efeitos principais nas rotinas e nas capacidades, cada categoria não opera no vazio. Em vez disso, estas estão envolvidas em diferentes interações dentro de uma organização – indivíduos e indivíduos, indivíduos e processos, etc. (Felin et al., 2012).

Nesta perspectiva, os indivíduos nas organizações servem como *microfundamentos* de rotinas e capacidades de várias formas. Componentes a nível individual, como escolhas e agência, características, habilidades ou cognição, são um dos muitos elementos importantes para a compreensão de fenómenos coletivos, como rotinas e capacidades (Felin et al., 2012).

Esclarecem a este propósito estes autores que os *microfundamentos* de rotinas e capacidades organizacionais incluem componentes constituintes (isto é, efeitos principais) – indivíduos, processos e estrutura; e interações dentro e entre componentes (isto é, efeitos de interação) – as interações de indivíduos, processos e estruturas que contribuem para a agregação e emergência das construções coletivas. No âmbito das *CD*, a visão dos *microfundamentos* visa entender especificamente as origens, a criação e o desenvolvimento, a reprodução e a gestão, de construções coletivas, como rotinas e capacidades (Felin et al., 2012).

Acresce na voz de outros autores que os *microfundamentos* podem fornecer uma estrutura detalhada de tarefas críticas e habilidades específicas que facilitam a compreensão e a gestão de diferentes atividades organizacionais, para aproveitar as oportunidades de negócios orientadas a serviços (Adam et al., 2018).

3. O CASO: ESTUDO EMPÍRICO DA EMPRESA AKCICIK

3.1. O CONTEXTO, A PROBLEMÁTICA DA EMPRESA NO ESTUDO DE CASO E OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Embora Stake (2005) tenha afirmado que a pesquisa de estudo de caso não é uma metodologia, mas uma escolha do que deve ser estudado (isto é, um caso dentro de um sistema delimitado), outros apresentam-na como estratégia de investigação, metodologia ou estratégia de pesquisa compreensiva (Denzin e Lincoln, 2005; Merriam, 1998; Yin, 2003). Podemos optar por ver o estudo de caso como uma metodologia, um tipo de desenho em pesquisa qualitativa, um objeto de estudo (Creswell, 2007) e um produto da pesquisa (Creswell et al., 2007).

Em geral, os estudos de caso são o método preferido quando: (a) as perguntas de “*como*” ou “*porquê*” precisam de ser colocadas; (b) o investigador tem pouco controlo sobre os eventos; (c) o foco está sobre um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Essa situação distingue a pesquisa de estudo de caso de outros tipos de pesquisa em ciências sociais (Yin, 2013).

Yin (2009) refere que nos estudos de caso, a riqueza do fenómeno e a abrangência do contexto da vida real exigem que os investigadores do estudo de caso lidem com uma situação tecnicamente distinta: haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Em resposta, uma tática essencial é usar várias fontes de evidência, com os dados precisos a convergir de forma triangular. Esse desafio é apenas uma das maneiras que torna “difícil” a pesquisa de estudo de caso, embora tenha sido considerada classicamente uma forma “flexível” de pesquisa (Yin, 2009).

Num estudo de caso, quanto mais as perguntas procuram explicar alguma circunstância atual (por exemplo, “*como*” ou “*porquê*” de algum fenómeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante. O método também é relevante quanto mais as suas perguntas exigirem uma descrição extensa e “aprofundada” de algum fenómeno social (Yin, 2009).

O método de pesquisa de caso resultante permite que um analista agregue as experiências do estudo de caso e avalie a qualidade de cada estudo de caso, de maneira confiável e replicável (Yin e Heald, 1975).

Acrescentam que o método de pesquisa de caso preocupa-se principalmente com a análise de evidências qualitativas de maneira confiável. O método permite que o investigador anote as várias experiências encontradas em cada estudo e, em seguida, agregue a frequência de ocorrência dessas experiências. As frequências formam a base para declarações simples de associação e não associação de diferentes tipos de experiências (Yin e Heald, 1975).

Dessa maneira, o método de pesquisa de caso dá ao investigador a chance de pesquisar diferentes estudos de caso. A principal falha dos estudos de caso era que os *insights* dos estudos não podiam ser agregados em nenhum sentido. O método de pesquisa de caso, portanto, leva o método clássico do estudo de caso a dar um grande passo em frente; permite que análises agregadas de estudos de caso individuais sejam realizadas com rigor científico (Yin e Heald, 1975).

Os estudos de caso são definidos como situações de pesquisa em que o número de variáveis de interesse excede em muito o número de pontos de dados (Yin, 2009). Os dados no método de estudo de caso são coletados por vários meios e podem consistir em técnicas de pesquisa qualitativa, como entrevistas, análise de documentos, vários modos de observação (Yin, 2009).

Contextualizando primeiramente a organização em causa no estudo de caso desta tese, a AKCICIK é um grupo empresarial global, de origem suíça, que está presente em 101 países, em todos os continentes. Dedicou-se há 110 anos ao fabrico e comercialização de soluções químicas para construção e indústria. Fez 20 aquisições desde 2015 e registou 302 patentes nesse período.

A AKCICIK alcançou em 2018 um volume de vendas líquidas de CHF 7 mil milhões (aproximadamente EUR 6,5 mil milhões) para um lucro operacional (*EBIT*) de CHF 946 milhões (13,4%), segundo o seu relatório anual corporativo (AKCICIK ANNUAL REPORT, 2018). Acresce que a AKCICIK, em 40 dos países que está presente atualmente, foca-se principalmente em projetos de vendas de canal direto para empresas construtoras/aplicadoras (com 69% das suas vendas referentes a este canal) e gera também cerca de 31% das suas vendas no canal da distribuição (revenda/retalho), segundo os dados de 2018 que foram facultados pela companhia.

Em maio de 2019 a AKCICIK concluiu a aquisição da CHERAP. Com vendas anuais de CHF 1,2 mil milhões (2018), a CHERAP é fabricante líder de argamassas com um histórico impressionante de crescimento lucrativo e de atraentes margens. A CHERAP é particularmente forte no negócio do canal da distribuição e combina marcas respeitáveis com soluções técnicas inovadoras. Opera em 23 países e ocupa uma posição-chave em oito deles.

Com a aquisição da multinacional CHERAP em 2019, o canal distribuição dentro da companhia incrementou a sua proporção de vendas a passarem a representar cerca de 38% das vendas anuais a nível global (passando o canal direto a representar 62%).

Conforme a estratégia corporativa 2020-23 da companhia, a AKCICIK prevê ter mais de 40% do seu mercado realizado via canal distribuição até 2023. Segundo o relatório anual da companhia (AKCICIK ANNUAL REPORT, 2018), a AKCICIK e a CHERAP são duas fortes

empresas, altamente complementares quer na oferta de produtos quer na penetração de canais. Em conformidade com informação partilhada por executivos corporativos da companhia, com esta aquisição, a AKCICIK expandirá o seu portefólio de produtos para o mercado de acabamentos de edifícios, fortalecendo ainda mais a sua posição de líder mundial em produtos químicos para construção e alcançando vendas líquidas previstas, superiores a CHF 8 mil milhões em 2019.

Tal como a estratégia corporativa 2020-23 deste grupo empresarial refere no seu comunicado de imprensa de outubro de 2019, *a companhia prevê alavancar o seu volume de negócio global até 2023 em vendas líquidas, entre 6 a 8%/ano*, o que representará, estimamos, cerca de CHF 12 mil milhões, isto é, mais de 60% de crescimento acumulado previsto para o período entre 2018-23.

Em termos de quota de mercado global dos químicos para a construção, o grupo tem em 2018 uma taxa de 9% e prevê alcançar até 2025 uma participação no mercado global na ordem dos 12%.

Todavia, para esse DE da região EMEA, o problema da companhia consiste em saber como dinamizar o canal de mercado, da distribuição (revenda/retalho), onde ainda existe por explorar pela companhia um espaço de mercado emergente, tendo em conta a quota de mercado que a empresa detém nesse canal, comparativamente à participação no mercado que a AKCICIK tem no seu negócio global, isto é, 3 e 9% respetivamente.

Por conseguinte, como poderemos construir um modelo estratégico que seja capaz de encontrar, ou indicar um caminho a seguir e que ajude a companhia a dinamizar o seu negócio no canal da distribuição, na Europa, conseguindo *vantagem competitiva (VC)*, i.e., sobreviver no longo prazo, como é apanágio desta organização?

É, pois, relevante sublinhar, tal como o diretor executivo (*DE*) da região EMEA inicialmente sublinhou, que o problema que fora colocado, que é aqui investigado e explicado nesta tese, consubstancia-se no facto do canal de distribuição da empresa ser uma área de negócio emergente dentro da companhia. Acrescenta-se, tal como se observara na visão do referido *DE*, que o canal da distribuição apresenta enorme potencial de crescimento na área geográfica EMEA e no seu todo a nível global, enquanto *EMN*.

Na região Europa Sul onde a AKCICIK opera incluem-se os seguintes países: Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Reino Unido, Irlanda e Maurícias.

Porém, segundo o mesmo DE, sendo a região Europa Sul o foco geográfico desta tese quanto a esta problemática, a mesma deveria assentar em dois pressupostos preponderantes na visão global deste gestor de topo: (i) alavancar o negócio do canal da distribuição a nível global (onde

as suas vendas são tipicamente transacionais) e em que a empresa realizava apenas 31% das suas vendas (2018); (ii) manter, em simultâneo, o foco no negócio do canal direto (onde as vendas são consultivas), em que a empresa é francamente mais experiente e onde se realizam atualmente cerca de 69% das suas vendas.

Apresenta-se na Tabela 1 que se segue, os resultados do grupo a nível global, no canal da distribuição, em Vendas líquidas e em *EBIT* (em moeda CHF), no triénio 2016-18.

Tabela 1 - Vendas líquidas e *EBIT* (em CHF), no triénio 2016-18:

Valores em '000 CHF (moeda local Suíça)	2016			2017			2018		
	VENDAS Líq.	EBIT	Quota de merc.	VENDAS Líq.	EBIT	Quota de merc.	VENDAS Líq.	EBIT	Quota de merc.
Canal DISTRIBUIÇÃO									
Mercado global	40 000 000	N/A	N/A	41 000 000	N/A	N/A	42 000 000	N/A	N/A
AKCICIK GLOBAL	1 375 348	198 014	3%	1 875 378	272 504	4%	2 172 805	298 382	5%
AKCICIK EMEA (inclui EUROPA SUL)	749 251	86 838	3%	815 931	85 568	5%	1 033 245	120 691	6%
AKCICIK EUROPA SUL	373 696	44 198	8%	387 271	44 737	8%	505 900	64 161	9%
AKCICIK AMERICA	334 121	67 886	3%	705 227	128 248	4%	779 234	122 172	4%
AKCICIK ASIA PACIFICO	291 976	43 290	2%	354 220	58 688	4%	360 326	55 519	3%

Contudo, a teoria/doutrina das *CD* é aqui confrontada nesta tese com o problema colocado por esse gestor de topo da empresa AKCICIK e virá ao encontro do interesse deste propósito pelo facto de, na literatura científica existente, não encontrarmos trabalho consistente com foco neste setor empresarial, neste canal de venda e nesta região geográfica.

Verifica-se pois como uma oportunidade e como um avanço para esta área de conhecimento, poder desenvolver e focar esta investigação neste tema e nesta problemática em particular, do canal da distribuição no setor dos químicos para a construção e na região da Europa Sul.

Concretamente, na tese que aqui se apresenta, a empresa AKCICIK neste estudo de caso equaciona a possibilidade de contrariar um *trade-off* estratégico, que tem em mãos. Conseguirá a AKCICIK dinamizar o seu negócio no canal da Distribuição (de venda transacional)? E conseguirá, simultaneamente, manter o foco no canal Direto (de vendas consultivas), assegurando a sobrevivência da empresa?

Isto é, a AKCICIK procura encontrar um equilíbrio entre conflitos/opções a tomar no que diz respeito à estratégia da empresa. A empresa vacila assim sobre aquilo que precisa de fazer para encontrar uma estratégia que possa alavancar a sua *VC* no canal de mercado da distribuição (revenda), mas não quer comprometer o sucesso que já tinha alcançado a montante no canal de vendas diretas, este último com grande participação dentro da companhia (69%).

E esse hipotético *trade-off* evidencia, por um lado, que talvez a AKCICIK não esteja perante esse mesmo *trade-off*. Porque, por um lado, poderá ser que a AKCICIK possa encontrar um caminho ou uma direção que lhe permita conquistar um novo espaço de mercado que ainda não foi explorado pela empresa, no canal emergente da distribuição de materiais e soluções para a construção e aumentar a sua quota de mercado nesse canal, onde detém apenas 3%

de participação. E porque, por outro lado, talvez essa oportunidade no canal da distribuição não comprometa o sucesso do canal de vendas diretas.

Segundo o gestor de topo que lançou o problema inicial para o estudo de caso desta tese, a empresa pretende encontrar uma direção estratégica que lhe permita crescer o seu negócio e criar *vantagem competitiva sustentável (VCS)*, no canal da distribuição (da revenda) e, simultaneamente, manter o foco no canal das vendas diretas.

Tendo em conta a teoria das *CD* abordada na teoria da revisão bibliográfica efetuada neste estudo, questiona-se à partida se a empresa sabe ou não como identificar, captar e construir essa oportunidade de crescimento, renovando-se e, por conseguinte, como poderá delinear e pôr em prática essa estratégia, assegurando a sobrevivência global do grupo no seu todo.

Toda esta problemática está relacionada com a tomada de decisão dos gestores para decidirem estrategicamente perante o *problema* que se lhes apresenta. O âmbito estratégico para essa tomada de decisão coloca assim duas questões fundamentais:

1. Com que direção estratégica a AKCICIK conseguirá ganhar mercado, ainda por explorar, no canal emergente da revenda/retalho (distribuição)?
2. Como a AKCICIK deverá gerir esse canal da distribuição, sem prejudicar o foco no canal de vendas diretas?

Por conseguinte, os objetivos desta tese apresentam-se da seguinte forma – (i) objetivos gerais e (ii) objetivos específicos, sendo:

(i) Dois objetivos gerais:

- Confirmar se o modelo das *Capacidades dinâmicas* poderá ser um *contributo estratégico* que oriente a estratégia da empresa AKCICIK no canal da distribuição na europa sul.
- Descobrir *que tipo de capacidades dinâmicas* podem indicar, uma nova direção à empresa, segundo esse modelo, nesse canal e região, sem prejuízo do canal de vendas diretas.

(ii) Quatro objetivos específicos:

- Identificar na literatura as *variáveis* que possam ajudar a construir um *questionário* que nos permita recolher dados reais e partir para a análise qualitativa de conteúdo dentro do estudo de caso.

- Construir uma *amostra de inquiridos especializados* no canal distribuição, maioritariamente da região em análise, que partilhem uma visão clara e profunda do contexto em análise, nesse questionário.
- Elaborar uma *metodologia de investigação* consistente que possibilite tratar os dados com rigor científico e que permita extrapolar esses dados para a construção de um modelo adaptado à teoria das *CD* no estudo de caso.
- Validar esse *modelo teórico* adaptado ao EC, com base nesses dados, que permita perceber se as *CD* são um *driver* para a “sobrevivência” da empresa.

3.2. MÉTODOS DE ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

A *Análise Qualitativa de Conteúdo (AQC)* é descrita como um método para classificar materiais escritos ou orais em categorias identificadas de significados semelhantes (Moretti et al., 2011). Kracauer (1952) defendeu uma abordagem qualitativa da análise de conteúdo, na qual os significados e *insights* podem ser derivados do texto de uma forma mais holística. Cho e Lee (2014) observam que essa crítica levou finalmente ao desenvolvimento da AQC pela aplicação do uso sistemático de um sistema de categorias (Mayring, 2000; Priest et al., 2002).

Segundo Cho e Lee (2014), a AQC pode ser referida como um método de pesquisa para interpretação subjetiva do conteúdo dos dados de texto através do processo sistemático de classificação de codificação e identificação de temas ou padrões (Hsieh e Shannon, 2005 e FIG, 2012).

Uma característica única da AQC é a flexibilidade de usar abordagens indutivas ou dedutivas ou uma combinação de ambas as abordagens na análise de dados. Uma outra característica é a capacidade de extrair significado de conteúdo manifesto e latente (Cho e Lee, 2014).

Schreier (2012) argumentou que a AQC é adequada para dados que requerem algum grau de interpretação e que é um método para descrever sistematicamente o significado de material qualitativo.

Cho e Lee (2014) referem que a AQC é frequentemente empregada para responder a perguntas tais como, *o quê, porquê e como* e como os padrões comuns nos dados são pesquisados, em que se usa um conjunto consistente de códigos para organizar o texto com conteúdo semelhante (Heikkilä & Ekman, 2003).

Segundo Coyle (1997), a maioria das amostragens é proposital e definida antes do início da recolha de dados. No caso da *Teoria Fundamentada (TF)*, a amostragem começa como um processo de senso comum de conversar com entrevistados com maior probabilidade de fornecerem informações recentes (Goulding, 2005).

Goulding (2005) explica que essas informações são então analisadas através da aplicação de técnicas de codificação aberta ou análise de linha por linha em que se procuram palavras e frases no texto que tenham significado, o que deve ajudar a identificar conceitos explicativos provisórios e a direcionar o investigador para teoricamente identificar amostras, locais e formas de dados.

De acordo com Goulding (2005), de acordo com as regras originais da *TF*, o investigador não deve deixar o terreno e parar a amostragem até que a saturação seja atingida, ou quando nenhuma informação adicional for encontrada nos dados. Sobre esse assunto, um dos apelos da *teoria fundamentada (TF)* é que ela permite uma ampla gama de dados, dos quais os mais

comuns são entrevistas, observações e memorandos detalhados que descrevem situações, registam eventos, anotam sentimentos e acompanham ideias. No entanto, estes não são exaustivos, como observado por Glaser (1978):

O método da TF, embora seja adequado exclusivamente ao trabalho de campo e a dados qualitativos, pode ser facilmente usado como método geral de análise com qualquer forma de recolha de dados: pesquisa, experimentação, estudo de caso. Além disso, o método pode combiná-los e integrá-los. Este método transcende os métodos específicos da recolha de dados.

Em conformidade com Walsh et al. (2015), a *TF* é ensinada em muitas escolas de doutoramento em todo o mundo e exemplificada na maioria das publicações e dos jornais/revistas de primeira linha como método de pesquisa qualitativa, tal como se pretendia para este estudo de caso.

O Estudo de Caso é adequado e auxilia particularmente a situação em que é difícil definir os limites entre um fenómeno social e o seu contexto (Yin, 2009), o que complementa a fraqueza da *TF* na definição de um contexto de pesquisa.

Por outro lado, a *TF* fornece uma orientação clara, especialmente para os procedimentos de recolha e análise de dados (Strauss & Corbin, 2008). Isso equilibra a falta de técnica detalhada sobre processamento de dados na abordagem do Estudo de Caso (Li et al., 2016).

Walsh et al. (2015) acrescentam que, conforme destacado por Bryant e Charmaz (2007), o próprio termo *TF* leva à sua compreensão. Esta metodologia descreve ao mesmo tempo o processo de pesquisa e o resultado final, ou seja, uma nova *TF* nos dados, empiricamente. Acrescentam estes autores que o processo de pesquisa da *TF* pode ser descrito como investigar uma área de interesse do investigador, a fim de destacar a principal preocupação que surge do terreno através dos dados obtidos e, portanto, o objetivo deste processo é identificar uma categoria “principal” que também surge dos dados do investigador, explicando essa principal preocupação (Walsh et al., 2015).

O processo da *TF* pode ser percebido de várias maneiras e por diferentes investigadores e podem produzir resultados finais diferentes, como sejam teorias que poderão ser, por exemplo, analíticas, explicativas e/ou preditivas (Walsh et al., 2015).

Gibbert e Ruigrok (2010) relativamente ao rigor dos Estudos de Caso, referem, por exemplo, o texto de Yin (1994), embora comumente visto como subscritor de uma posição positivista, que inclui explicitamente estratégias de análise de dados que provêm de (supostamente) persuasões mais interpretativas, como a *TF* (Glaser & Strauss, 1967) aqui utilizada como metodologia da investigação desta tese. Como referem Gibbert e Ruigrok (2010) ambos os conceitos-chave subjacentes à *teoria fundamentada (TF)*, a de “comparação constante”, na

qual a recolha e análise de dados são um processo interativo e a “amostragem teórica”, em que as decisões de recolha de dados são progressivas e estão sujeitas à teoria em construção – e são amplamente considerados inestimáveis para a determinação da qualidade na pesquisa qualitativa (citando Fendt & Sachs, 2008).

No entanto, Gibbert e Ruigrok (2010) citam Amis e Silk (2008) sobre apontarem, embora originalmente concebida como uma abordagem amplamente positivista, a *TF* ao longo do tempo que foi modificada para se encaixar em abordagens mais interpretativas e construtivistas (Corbin & Strauss, 1988). Essa falta de entendimento sobre o que torna a pesquisa de alta qualidade ou metodologicamente rigorosa, como acrescentam Gibbert e Ruigrok (2010) é lamentável (citando, Easterby-Smith, Golden-Biddle e Locke, 2008; Gibbert, Ruigrok e Wicki, 2008), porque os documentos que constroem a teoria nos estudos de caso são frequentemente considerados como os mais interessantes (citando Bartunek, Rynes e Irlanda, 2006; Eisenhardt e Graebner, 2007) e também estão entre os trabalhos mais impactantes da comunidade académica (citando Eisenhardt, 1989), referem Gibbert e Ruigrok (2010).

Corbin e Strauss (2008) sugerem que um investigador deve ter clareza de propósito, e alertam: *“Lembre-se de que o principal objetivo de se fazer pesquisa qualitativa é a descoberta, não o teste de hipóteses e não tentar controlar variáveis, mas descobri-las”*. Segundo Corbin e Strauss (2008) os investigadores podem separar-se de ideias preconcebidas sobre tópicos e permanecer abertos, mesmo que não entrem em nenhuma análise de cabeça vazia. O comentário de Corbin de que *“eu não era um destinatário passivo dos dados”* aplica-se a todos os investigadores.

Acrescentam estes autores (Corbin e Strauss, 2008) que primeiro, os investigadores devem admitir que não são observadores passivos, por mais que tentem ser. Segundo, visualizar de perto os dados de questões socialmente complexas traz a percepção de que a ignorância cria confiança que somente o conhecimento pode apagar. Por fim, *“deve-se incluir tantas perspetivas diferentes sobre o assunto ou tópico quanto possível”*, acrescentam estes autores.

Corbin e Strauss (2008) referem que em algum momento devemos tomar os dados e fazer algo com eles, isto é, analisá-los. Aqui começa-se a examinar os dados para descobrir o que são, como funcionam e o que representam.

A Pesquisa Qualitativa é um processo muito dinâmico, no qual se reúne, se revê, se pensa, se esclarece, lembra-se e usa-se procedimentos criativos para resolver problemas analíticos a tratar casos incomuns, de uma maneira que possa ser categorizada em declarações conceituais úteis (Corbin e Strauss, 2008).

A riqueza de dados qualitativos torna quase impossível o desenvolvimento de apenas uma história que leva a uma teoria. Corbin e Strauss (2008) discutem qualidade, rigor, validade, credibilidade, originalidade, ressonância, verdade, credibilidade e utilidade da pesquisa

qualitativa. Em última análise, simplificam bem esses conceitos esquivos quando pedem uma pesquisa que se encaixe e seja útil, plausível, credível e crível.

O exemplo básico da pesquisa qualitativa mostra como se pode olhar para uma situação sem direcionar as questões de pesquisa de diferentes visões e evoluir para concepções centrais (Corbin e Strauss, 2008). Como sugerem, geralmente é uma boa ideia colocar conceitos nas palavras dos participantes reais nos eventos e/ou relatos estudados: um código *in vivo*, indicando que o termo saiu mesmo dos dados.

Corbin e Strauss (1990) referem ainda sobre os investigadores da *teoria fundamentada (TF)* que estes partilham uma convicção com muitos outros investigadores qualitativos de que os cânones usuais de redefinição de *boa ciência* devem ser mantidos, mas requerem adequar-se às realidades da pesquisa qualitativa e às complexidades dos fenómenos sociais. Esses cânones científicos incluem significado, compatibilidade teoria-observação, generalização, consistência, reprodutibilidade, precisão e verificação.

Os procedimentos da *TF* são projetados para desenvolver um conjunto bem integrado de conceitos que fornece uma explicação teórica completa dos fenómenos sociais em estudo. Uma *TF* deve explicar e descrever. Também pode implicitamente dar algum grau de previsibilidade, mas apenas em relação a condições específicas (Corbin e Strauss, 1990).

Novamente Corbin e Strauss (1990) referem, como noutras abordagens qualitativas, que os dados para uma *TF* podem vir de várias fontes. Os procedimentos de recolha de dados envolvem entrevistas e observações, bem como outras fontes, como documentos, vídeos, jornais, cartas e livros – (“qualquer coisa”) que possa esclarecer as questões em estudo. Cada uma dessas fontes pode ser codificada da mesma maneira que entrevistas ou observações.

O investigador usará os métodos usuais sugeridos na entrevista e na literatura de trabalho de campo para garantir a credibilidade dos entrevistados e evitar influenciar as suas respostas e observações. Um investigador também seguirá procedimentos de proteção semelhantes para coletar e analisar dados documentais (Corbin e Strauss, 1990).

A etapa final do processo de desenvolvimento da teoria é a construção de uma categoria principal (Glaser e Strauss, 1967). Reúne todos os conceitos para oferecer uma explicação do fenómeno. Deve ter significado teórico e deve ser rastreado através dos dados. Geralmente, é quando a teoria é redigida e integrada às teorias existentes para mostrar relevância, adequação e/ou extensão (Goulding, 2005).

3.3. OBTENÇÃO DE DADOS: AS ENTREVISTAS E OS ENTREVISTADOS

Assim como foi considerado na investigação desta tese, tal como refere Li et al. (2016) sobre um estudo de caso apresentado por estes autores, nas etapas iniciais dessa pesquisa, foi realizada uma revisão inicial da literatura, que abrangeu as áreas gerais de partilha de conhecimento, gestão de projetos e indústria da construção. Em contraste com outras estratégias de pesquisa qualitativa, uma característica muito notável da *teoria fundamentada (TF)* é que o investigador não deve iniciar o estudo com uma teoria estabilizada em mente (Strauss & Corbin, 1998).

A revisão ampla e geral da literatura levou a uma definição de habilidades de partilha de conhecimento a partir das perspetivas dos gestores de projeto e à identificação de questões de valor comercial, processuais, de gestão e de orientação social, como principais componentes gerais. A revisão inicial da literatura também ajudou na elaboração do guião de entrevistas para a recolha de dados (Li et al., 2016), tal como aconteceu neste estudo de caso para esta tese.

Entre as diferentes abordagens qualitativas, os Métodos da Teoria Fundamentada (MTF) desenvolvidos por Glaser (1965) e por Strauss e Corbin (1998, 2008) são os mais populares e, em estudos qualitativos, qualquer número de abordagens pode ser usado para gerar teoria (LaRossa, 2005).

Nestes pressupostos várias foram as fontes de dados obtidos para a tese deste estudo de caso: Relatórios anuais da empresa a nível global, dados fornecidos e registados pessoalmente por alguns elementos da gestão executiva da companhia e dados extraídos das *entrevistas semiestruturadas em profundidade* que foram realizadas com cada um dos entrevistados.

Dados detalhados de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, constituem a espinha dorsal empírica de muita pesquisa qualitativa nas ciências sociais (Campbell et al., 2013).

Segundo Li et al (2016) a entrevista semiestruturada foi adotada como a ferramenta de recolha de dados, onde os investigadores adquiriram uma lista de temas e perguntas que precisavam de ser abordadas, omitindo algumas perguntas de alguma entrevista em particular (Mark et al., 2009). A *TF* é especialmente adequada para estudos com dados gerados a partir de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas (Martin & Turner, 1986).

Dworkin (2012) explica que o tamanho da amostra utilizado nos métodos de pesquisa qualitativa é geralmente menor do que o usado em métodos quantitativos de pesquisa. Isto acontece porque os métodos qualitativos de pesquisa geralmente preocupam-se em obter uma compreensão profunda de um fenómeno, ou focado no significado (e em heterogeneidades no significado),

que geralmente se concentram no *como* e no *porquê* de uma questão, processo, situação, subcultura, cena ou conjunto de interações sociais, acrescenta.

O trabalho da entrevista em profundidade não está tão focado em fazer generalizações para uma população maior de interesse e não tende a confiar no teste de hipóteses. É mais indutivo e emergente no seu processo. Como tal, o objetivo da *teoria fundamentada (TF)* e da profundidade das entrevistas é criar categorias a partir dos dados e depois analisar relacionamentos entre categorias enquanto observa como a experiência vivida dos participantes da pesquisa pode ser entendida (Charmaz, 1990). Um número extremamente grande de artigos, capítulos de livros e livros, recomendam orientações e sugerem de 5 a 50 participantes, conforme adequado (Dworkin, 2012).

16 (dezasseis) entrevistas em profundidade e semiestruturadas, individuais, foram assim no estudo de caso desta tese, conduzidas pessoalmente pelo seu autor, dirigidas a 16 colaboradores com funções executivas na gestão de topo da companhia, no canal distribuição da AKCICIK, a nível local e/ou global, sendo os seguintes grupos de entrevistados distribuídos pelas seguintes regiões geográficas:

- Europa do Sul: nove entrevistados
- Américas: três entrevistados
- Ásia: um entrevistado
- Área corporativa central: três entrevistados (baseados na área da Europa do Sul)

Previamente, sete questões, que compuseram as entrevistas semiestruturadas, foram preparadas tendo como base algumas variáveis das *CD* retiradas da revisão bibliográfica relacionadas com a problemática deste Estudo de Caso nesta Tese.

3.4. DESCRIÇÃO E ÂMBITO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

As sete questões que foram colocadas aos entrevistados tiveram previamente o seguinte guião e o respetivo enquadramento com a problemática do caso (segundo os dois problemas colocados pelo seu diretor executivo, antes das entrevistas serem realizadas):

QUE DECISÃO ESTRATÉGICA DA AKCICIK PARA O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E QUE DIREÇÃO DEVE SER TOMADA?

A AKCICIK estará a enfrentar um *trade-off* referente à tomada de decisão sobre a sua própria estratégia para o canal de distribuição.

Nesse canal, a AKCICIK identifica há alguns anos uma oportunidade emergente para aumentar a sua participação nesse mercado. A empresa procura uma nova orientação estratégica para aumentar o crescimento das vendas e obter *vantagem competitiva sustentável (VCS)* nesse canal da distribuição.

No entanto, a AKCICIK hesita sobre o que deve ser feito para encontrar uma estratégia eficaz para os negócios na distribuição (revenda), sem comprometer o canal de vendas direto, o canal dos aplicadores/construtores, onde sempre foi bem-sucedida.

De facto, é muito relevante para a AKCICIK poder definir um novo ajuste estratégico para crescer nesse espaço de mercado, a fim de garantir um crescimento sustentável e lucrativo no seu negócio.

Por um lado, a proposta de valor da AKCICIK relacionada com o canal da distribuição é habitualmente apresentada ao mercado num processo de venda transacional. Mas por outro lado, a sua abordagem habitual no canal de vendas diretas é consultiva.

Todavia, o canal da distribuição é um mercado emergente e ainda com espaço a explorar pela AKCICIK. Além disso, também é um canal *Business to Business (B2B)* tal como o das vendas diretas.

Portanto, a AKCICIK quer ganhar uma nova participação nesse espaço de mercado inexplorado, mas sem comprometer o desempenho do canal de vendas diretas (para poder aí manter a sua *VC* existente), criando ainda mais valor para a empresa e para os seus clientes e explorando assim estes dois canais em simultâneo.

No entanto, parece evidente existir um conflito de interesses entre estes dois canais de clientes *B2B*.

Os conflitos existentes estão relacionados com o relacionamento da AKCICIK com os seus clientes diretos e com os seus clientes distribuidores (da revenda). A AKCICIK pretende assim, também, minimizar ou eliminar esse conflito na gestão dos dois canais.

Tendo em conta que a problemática do estudo de caso foi apresentada aos dezasseis gestores de topo da empresa, com os respetivos propósitos e os seus objetivos referidos anteriormente no capítulo 3.1. desta tese, foram posteriormente colocadas sete questões a esses gestores, em entrevistas semiestruturadas, no sentido de se observar o que consideram ser o novo caminho ou a direção estratégica correta que a empresa deve seguir, tendo o autor da tese tido em conta previamente as variáveis das *capacidades dinâmicas* anteriormente identificadas na literatura existente e que inspiraram previamente o conteúdo dessas sete questões colocadas aos entrevistados.

Os conteúdos das sete questões foram as seguintes:

1. Como a AKCICIK tem identificado as necessidades dos seus clientes atuais que permitiram implementar soluções inovadoras para fornecer e apoiar o seu mercado? Na sua opinião, essa é a direção certa ou sugeriria algo diferente?
2. Que outros segmentos de mercado ou grupos de clientes (grandes empresas, PMEs, clientes finais, etc.) pode a AKCICIK abordar com o seu portefólio atual de produtos? Que grupos de clientes consideraria um novo alvo em potencial e que posicionamento aconselharia?
3. A AKCICIK tem feito investimentos-chave para obter *vantagem competitiva*? Poderia especificar que investimentos foram feitos nesse sentido? Sugeriria outros?
4. Qual é a adequação da proposta de valor atual da AKCICIK ao seu canal de distribuição e os seus tipos de segmentos de clientes-alvo? O que adicionaria ou mudaria para melhorar essa proposta de valor?
5. Se excluirmos a inovação de produtos, o que considera ter sido feito de inovador no canal de distribuição da AKCICIK? Sugeriria novas abordagens noutras áreas do mesmo canal, como comunicação/promoção, posicionamento, operações ou outras?
6. Na sua área de influência, a AKCICIK tem sido eficaz contra as ameaças do mercado? Se sim, especifique como; caso contrário, explique o que poderia ser feito e expresse a sua opinião mesmo que seja noutros locais do mundo.

7. Como descreve a comunicação interna atual da AKCICIK em relação à sua estratégia de negócios, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima ou uma mistura de ambas? Concorda com algum dos exemplos ou sugere outro(s)?

Todas as entrevistas individuais foram realizadas telefonicamente em privado, gravadas individualmente em áudio e transcritas integralmente em inglês para texto (ver o ANEXO 3 – ENTREVISTAS...pdf).

Todos os dados foram posteriormente organizados e compilados no sentido de serem criteriosamente analisados nesta tese mediante o método da TF, tipo MAXQDA; contudo, a organização dos dados obtidos, a codificação, o dimensionamento, a categorização, foram elaboradas manualmente, sem recurso a qualquer *software* específico para essa função, como se verificará posteriormente no ANEXO 1, ANÁLISE QUALITATIVA DE CONTEÚDO_CODIFICAÇÃO ABERTA E AXIAL...pdf.

Apresenta-se a seguir na Tabela 2 a matriz de posições funcionais que os entrevistados assumem atualmente no exercício das suas funções dentro da companhia AKCICIK.

Tabela 2 - Posições funcionais que os entrevistados assumem atualmente no exercício das suas funções dentro da companhia AKCICIK

Entrevista nº	Referência do Entrevistado	Posição Funcional dentro da Companhia AKCICIK
1	AM	KAM Distribution France - KAM Distribution EMEA
2	BA	Head of Target Market Refurbishment and Distribution - Asia Pacific
3	BJ	Head of Corporate Distribution
4	CB	Head of Marketing and Comunicaciones - LATAM
5	CA	E-Business Director and KAM EMEA
6	CG	Sales Distribution Manager, Chile
7	DA	Head of Sales France, Distribution
8	GD	Distribution channel Manager - Target Market Refurbishment, Target Market Sealing and Bonding
9	Anonymous	Corporate Market Development Manager/Global Distribution
10	HE	Distribution Business Manager, France and Export+E-Business Manager
11	JS	General Manager Portugal and KAM Distribution EMEA
12	JG	Distribution Business Manager, Spain
13	JA	Business Unit Distribution Manager, Colombia
14	PL	Sales Manager Distribution - Construction, Craftmen, SME, end-user and Regional KAM Distribution EMEA
15	PJ	Corporate Market Development Manager and KAM Global Distribution
16	TY	Market Development Manager & KAM - Global Distribution + Business Unit Manager Distribution, Concrete and Waterproofing

3.5. RESULTADOS (ANÁLISE DAS ENTREVISTAS)

ANÁLISE DE CONTEÚDO E CODIFICAÇÃO DOS DADOS

Foi utilizado o método de *Análise Qualitativa de Conteúdo (AQC)* (Cho e Lee, 2014; White e Marsh, 2006) preconizado no uso do *Método da Teoria Fundamentada (MTF)*. O uso de um método de pesquisa apropriado para a investigação é fundamental para uma pesquisa bem-sucedida. E a *TF* e a *AQC* partilham semelhanças. Ambas são baseadas em investigação naturalista que envolve a identificação de temas e padrões e requerem codificação rigorosa. (Cho e Lee, 2014).

Conforme Cho e Lee (2014) observam, em termos de diferenças, a *TF* emergiu do campo da sociologia, mas a *AQC* teve origem na comunicação e na linguística. A base filosófica da *TF* está no interacionismo social e numa reação à visão positivista da ciência, mas a *AQC* é o resultado de uma reação à análise quantitativa de conteúdo, para entender o significado do contexto. As suas características e procedimentos de análise de dados diferem (Cho e Lee, 2014).

O resultado final de um estudo de *TF* é uma teoria substantiva e a da *AQC* é uma lista de categorias e temas. Na *TF*, uma teoria substantiva que ultrapassa uma lista de códigos é altamente importante. A análise da *TF* gera mais do que redução de dados, abstração e categorias principais; gera uma teoria substantiva que pode explicar o fenômeno. O uso da *AQC* produz um conjunto de categorias prioritárias que cobrem os dados, em vez de uma nova teoria desenvolvida pela identificação das relações entre os códigos (Cho e Lee, 2014).

Os mesmos autores reparam ainda que a análise qualitativa do conteúdo envolve um processo de redução de dados, concentrando-se em aspetos selecionados dos dados. A redução de dados é alcançada limitando a análise aos aspetos relevantes para a pergunta de pesquisa (Schreier, 2012). Essa diferença está relacionada com a natureza da *TF*, que requer um alto grau de interpretação e transformação de dados. Sandelowski (2000) argumentou que a *AQC* envolve a análise de estudos qualitativos descritivos, derivados de dados e os menos interpretativos comparados com outras abordagens da análise qualitativa, porque não há mandato para apresentar os dados em qualquer outro termo que não seja o seu (Sandelowski, 2000).

Sandelowski também argumentou que estudos qualitativos descritivos exigem que os investigadores fiquem mais próximos dos seus dados e da superfície das palavras e eventos do que a *TF*.

Relativamente ao estudo de caso desta tese iremos confirmar se a teoria das *CD* encaixa na respetiva empresa em causa, a AKCICIK.

LaRossa (2005) referia que usava o esquema de codificação triádica da codificação aberta, axial e seletiva, porque acreditava que a *MTF* é mais produtiva quando todas as três fases da codificação são utilizadas. Dada a laboriosa dependência que alguns investigadores associam ao *MTF*, uma ou mais das fases de codificação geralmente são ignoradas. Reconhece também este autor (2005) que a conexão cíclica entre as três fases, introduz uma importante dinâmica no processo de codificação. A natureza não linear dos métodos, no entanto, não nega o facto de que, em certos pontos de um projeto de pesquisa, uma ou mais das fases serão trazidas para o primeiro plano.

Citando Strauss (1987), juntamente com Strauss e Corbin (1990a, 1998), LaRossa (2005) recorda que os anteriores autores referiram três fases da análise de dados obtidos (neste caso nas entrevistas realizadas). Divide-se a codificação nas mesmas três fases, sugeridas por Strauss (1987) e Strauss e Corbin (1990a, 1998), nomeadamente: a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva (LaRossa, 2005), antes da elaboração do modelo conceptual final a propor.

a) A CODIFICAÇÃO ABERTA

Conforme explica LaRossa (2005), a análise começa com a codificação aberta. Recorda que Glaser (1978) caracterizou a codificação aberta como executando os dados abertos (Strauss, 1987), enquanto Strauss e Corbin (1998) descreveram-no como um procedimento em que os dados são discriminados em partes discretas, examinadas de perto, comparadas para semelhanças e diferenças e algumas perguntas são colocadas sobre os fenómenos refletidos nos dados (Strauss e Corbin, 1990a; 1998). Segundo estes autores recorre-se a perguntas e comparações, em busca de semelhanças ou diferenças entre cada dado, indicador ou situação, tal como “o que é isto?” e “o que representa?”, formando-se conceitos e dimensões em grupos de categorias. Os fundamentos da codificação aberta são capturados no que Glaser (1978) chamou de *modelo indicador de conceito* (Strauss, 1987).

Segundo LaRossa (2005), o *modelo indicador de conceito* baseia-se na comparação constante de indicadores, ou seja, na identificação regular de semelhanças e de variações nos textos. A regra básica de definição da comparação constante é que, ao codificar um indicador para um conceito, o indicador é comparado com indicadores anteriores que foram codificados da mesma maneira. Um indicador refere-se a uma palavra, frase ou afirmação ou a uma série de palavras, frases ou afirmações nos dados que estão a ser analisados (neste estudo de caso, em particular, os dados são as afirmações dos entrevistados). Um conceito é um rótulo ou nome associado a um indicador ou a indicadores. Por outras palavras, um conceito é um símbolo ou um sinal convencional anexado a um referente (dado indicador), clarifica LaRossa (2005).

As transcrições integrais de todas as entrevistas foram analisadas de acordo com o procedimento de análise de conteúdo e esta primeira etapa de análise, denominada *codificação aberta*, implica uma identificação preliminar de conceitos que se encaixam nos dados (Dworkin, 2012).

LaRossa (2005) acrescenta ainda que além de desenvolver conceitos, também é dito que a codificação aberta envolve a formulação de categorias. Embora elas sejam mencionadas em praticamente todos os manuais da *metodologia da teoria fundamentada (MTF)*, a definição de uma categoria permanece vaga, segundo este autor. Strauss e Corbin (1998) definiram categoria como um conceito que representa fenômenos (1990a) e referiram que uma categoria é um tipo de conceito que é geralmente usado para maior nível de abstração.

Conforme LaRossa (2005), pode-se dizer que a categorização na *MTF* envolve o agrupamento de conceitos putativamente semelhantes, mas não idênticos, sob um cabeçalho mais abstrato. Primeiro, a categorização é análoga à definição de dicionário padrão, que enfatiza a ideia de colocar as coisas numa categoria. Segundo, pode-se dizer que a categorização envolve o agrupamento de conceitos supostamente diferentes, mas ainda aliados, sob um cabeçalho mais abstrato.

Nesse caso, adianta o mesmo autor (2005), a categorização significa dimensionamento (isto é, pela qual a estratégia “A” se distingue da estratégia “B”). Embora ambos os tipos de agrupamento sejam importantes para a *MTF* e para o empreendimento científico em geral, é o segundo que leva mais diretamente à codificação axial e seletiva (etapas posteriores da organização/codificação dos dados). O dimensionamento, noutras palavras, é crucial para a categorização na *MTF*, se for para avançar para outras fases no método de codificação, acrescenta.

O dimensionamento, segundo Strauss (1987), é mencionado explicitamente na definição de uma categoria. O dimensionamento também é central para a noção, mencionada em vários manuais na *MTF*, que cita as teorias que devem ser desenvolvidas em termos das suas propriedades, que, por sua vez, são dimensionadas (Strauss & Corbin, 1990a; 1998), esclarece LaRossa (2005).

Se, tecnicamente, uma categoria é qualquer distinção que provenha do dimensionamento (Strauss, 1987) ou de uma classificação de conceitos (Strauss e Corbin, 1990a), as categorias são essencialmente *variáveis* porque representam dimensões de conceitos ou esquemas classificatórios conceptuais (LaRossa, 2005).

A categorização na *MTF*, portanto, não se trata apenas de agrupar conceitos; a categorização também é sobre a matriz de conceitos. Tomar dois ou três conceitos diferentes e pensar em como eles podem ser dispostos ao longo de uma dimensão também significa passar

de um nível de abstração para outro, mas agora o objetivo é mudar da explicação de conceitos para o desenvolvimento de variáveis (LaRossa, 2005). O mesmo autor acrescenta que pensar em termos de variáveis não apenas enfatiza a importância do dimensionamento para abrir a codificação, mas também nega a necessidade de falar sobre categorias e as suas propriedades. Em certos pontos da análise, um investigador pode desenhar um círculo mental em torno das variáveis para indicar um *cluster* de variáveis, mas isso não exigiria que todas essas dimensões fossem agrupadas numa única variável.

b) A CODIFICAÇÃO AXIAL

Uma segunda etapa de análise, denominada *codificação axial*, consiste na agregação e condensação progressivas de códigos em categorias mais amplas (Gambetti e Graffigna, 2012).

Refere LaRossa (2005) que a codificação axial, de acordo com Strauss (1987), consiste na intensa análise feita em torno de uma categoria (ou seja, uma variável) de cada vez, em termos de itens de paradigma (condições, consequências e assim por diante). Acrescenta este autor que a codificação axial também foi definida como um processo de relacionar categorias às suas *subcategorias* (Strauss & Corbin, 1990a; 1998).

As *subcategorias* também são categorias, que respondem às perguntas de '*quando, onde, porquê, quem, como e com que consequências*' em torno de uma categoria focal (Strauss & Corbin, 1998). A categoria focal ou variável é temporariamente colocada no centro da análise e *quando, onde, porquê* e assim por diante, constituem os raios ao redor do centro.

A codificação axial parece ser semelhante a três procedimentos de codificação específicos que Glaser (1978) cobriu numa fase que chamou de "codificação teórica". Esses procedimentos específicos incluem: (i) procurar causas, contextos, contingências, consequências, covariâncias e condições ("os seis C's") em torno de uma categoria focal; (ii) processo de construção da análise (ou seja, estágios, fases, etc.); e (iii) prestar atenção às estratégias, táticas das pessoas, manobras, dominando, posicionando "*e assim por diante*" (LaRossa, 2005).

LaRossa (2005) acredita que como já observado, que um investigador pode substituir uma variável por uma categoria, sem violar o espírito da *MTF*. Também acredita que a discussão de subcategorias de Strauss e Corbin (1990a, 1998) pode traduzir-se numa discussão de variáveis. O seu raciocínio defende que as questões relativas a *quando, onde, porquê* e "*assim por diante*" são essencialmente relacionadas a um conjunto de variáveis ou a uma variável focal. Em essência, a codificação axial é sobre o desenvolvimento de hipóteses ou proposições, que, na linguagem científica, são geralmente entendidas como declarações sobre a relação entre variáveis.

A codificação seletiva seria (digamos noutra estudo de caso) uma codificação delimitada feita em torno de uma variável de importância central (LaRossa, 2005). Segundo este autor, acredita-se que um investigador pode substituir a variável por categoria, sem violar o espírito da *MTF*. Também se crê que a discussão das subcategorias de Strauss e Corbin (1990a, 1998) pode ser traduzida numa discussão de variáveis. Em essência, a codificação axial é sobre o desenvolvimento de hipóteses ou proposições, que, na linguagem científica, são geralmente entendidas como declarações sobre a relação entre variáveis (LaRossa, 2005).

Tabela 3 – Tabela da codificação axial

(Dimensões/Variáveis extraídas da codificação aberta e respectivas *CD* relacionadas):

CODIFICAÇÃO AXIAL	
Dimensões (variáveis) extraídas da Codificação Aberta	CAPACIDADES DINÂMICAS
A1) AMEAÇAS À EMPRESA	Sensing
A2) ORIENTAÇÃO AO MERCADO	Sensing
A3) ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	Sensing
A4) DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	Sensing
A5) DESENVOLVER INOVAÇÃO	Sensing
A6) OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA	SEIZING
A7) INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	SEIZING
A8) INVESTIMENTOS-CHAVE	SEIZING
A9) ADPTAR O MODELO DE NEGÓCIO	SEIZING
A10) GERIR PROCESSOS INTERNOS	SEIZING
A11) ADQUIRIR, GERIR E PROTEGER O CONHECIMENTO	Transforming / Reconfiguring
A12) EXERCER A LIDERANÇA E A GOVERNANÇA	Transforming / Reconfiguring

c) A CODIFICAÇÃO SELETIVA

A etapa final da análise dos dados recolhidos no terreno – seria a “codificação seletiva” – que consistiria na abstração dos dados e na deteção interpretativa de conexões entre categorias, a fim de encontrar uma “categoria principal” (isto é, o *conceito central* que articularia todo o processo sob a investigação). Esse procedimento de codificação complexo e sistemático teria como objetivo descrever os elementos implícitos no desenvolvimento do processo de ajustamento e definir as suas fases evolutivas (Gambetti e Graffigna, 2012).

Strauss e Corbin (1990a; 1998) notaram que a codificação seletiva pode ser definida como o *fi condutor da história* (LaRossa, 2005). Este mesmo autor afirma que em qualquer estudo, um investigador decidirá, ou deve decidir, a história principal subjacente à análise.

Em resumo, as histórias reunidas pelos investigadores devem ser claras, perceptíveis e realmente convincentes, a menos que se presuma que as narrativas baseadas em pesquisa sejam inteiramente ficcionais, mas mesmo assim também devem ser razoavelmente precisas

(LaRossa, 2005). Acrescenta que a variável principal, entre todas as variáveis geradas durante a codificação é, além de outras qualidades, teoricamente saturada e com relevância central.

A variável principal, de acordo com Strauss e Corbin (1998), tem poder analítico pela sua capacidade de reunir as outras categorias (variáveis) para formar um todo explicativo. Essa categoria principal (variável) num estudo substantivo tem implicações claras e atrativas para a teoria formal (LaRossa, 2005).

Como refere LaRossa (2005) na figura que Glaser (1978) e mais tarde Strauss (1987) produziram para representar o modelo conceito-indicador, as setas foram traçadas de um conjunto de indicadores para um único conceito.

Nesta tese, acabámos por não recorrer à codificação seletiva porque recorreremos à AQC e por isso entendemos que o fundamental seria verificar se a Teoria das *CD* encaixaria no estudo de caso da AKCICIK aqui abordado e investigado, como verificaremos no final do capítulo seguinte tomando como adaptação o modelo de Teece (2007).

3.6. DISCUSSÃO:

VERIFICAÇÃO DA TEORIA DAS CAPACIDADE DINÂMICAS, DENTRO DO ESTUDO DE CASO

As seguintes dimensões/variáveis de A1 até A12 correspondem aos respetivos tipos de CD que identificamos (*Sensing*, ou *Seizing*, ou *Transforming/Reconfiguring*), (ver figura 1 – CODIFICAÇÃO AXIAL, codificações classificadas com diferentes cores ou idem no ANEXO 2, TABELA RESUMIDA DA CODIFICAÇÃO AXIAL...pdf)

Estas dimensões/variáveis incorporam os seus respetivos conceitos, que dividimos em dois estágios:

- (i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver;
- (ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa de desenvolver, mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver.

A1) A Dimensão “AMEAÇAS À EMPRESA”:

Dimensão de CD SENSING

A dimensão A1 – AMEAÇAS À EMPRESA – abrange as condicionantes do ambiente exterior à empresa, principais preocupações, contrariedades, dificuldades e barreiras que a empresa AKCICIK enfrenta no canal da distribuição e que advêm do ambiente setorial e do contexto externo da companhia, assim como das ações dos concorrentes da empresa. Estas ameaças estão relacionadas a montante com as CD de perceber (*SENSING*) as oportunidades emergentes no ambiente externo, de perceber os movimentos e as iniciativas da concorrência e do setor no seu todo.

A deteção de ameaças também pode ser facilitada se a empresa e/ou o gestor empregarem explícita ou implicitamente algum tipo de estrutura analítica, uma vez que isso pode ajudar a destacar o que é importante (Teece, 2007).

Num mercado muito sensível ao preço, onde os clientes revendedores trabalham com multimarcas, cujas marcas concorrentes são ágeis a tomar iniciativas comerciais e de marketing e em que emergem novos revendedores digitais em termos de canais de venda (*os Pure Internet Players*), a AKCICIK visiona e identifica dificuldades que surgem no seu negócio e na relação que desenvolve com os mercados locais e com os seus distribuidores para poder perceber, perceber, formar e calibrar novas oportunidades – “*Esse mercado é dominado, pelo menos no nosso setor, pelos concorrentes X e Y*”.

Essas adversidades fazem a AKCICIK valorizar a importância de estar atenta à envolvente e de precisar de ser capaz de ler e entender essas condicionantes

e contrariedades para poder estruturar, captar, apreender e conceber as iniciativas que lhe permitam construir as oportunidades previamente identificadas que irão combater essas ameaças.

Nesta matéria a AKCICIK consegue ler e perceber facilmente as ameaças à empresa. Estas adversidades são manifestamente claras nas declarações dos entrevistados quando exprimem preocupações relacionados com os seguintes conceitos:

- Identificar marcas fortes dos concorrentes.
- Aparecimento de concorrentes nos segmentos em que a empresa já opera.
- Identificar fortes concorrentes no espaço de mercado.
- Inovações empreendidas pela concorrência aproximam o cliente-final destes *players*.
- Forte abordagem de marketing da concorrência.
- Proposta de valor da concorrência muito completa para os seus clientes-alvo.
- Degradação das políticas de preços praticados no mercado por parte da concorrência.
- Percecionar fragilidades internas.
- Identificar ameaças ao setor.

A2) Dimensão “ORIENTAÇÃO AO MERCADO”:

Dimensão de uma *CD SENSING*

A dimensão A2 – ORIENTAÇÃO AO MERCADO – representa outra *CD Sensing*, para a necessidade da empresa aprender, perceber e filtrar como se caracteriza o mercado, como são as suas exigências e necessidades, quem são os seus *players* e os movimentos que daí advêm. Percecionar a localização desses mercados, os produtos que aí são habitualmente transacionados, como se dão as abordagens comerciais que aí ocorrem, quais os segmentos de clientes potenciais, qual a diversificação de produtos que são procurados e as tendências que caracterizam esse espaço de mercado, são conceitos presentes nesta dimensão.

Neste âmbito, concretamente no canal distribuição, a AKCICIK tem a capacidade de ter algumas *CD Sensing*, que se verificam nos conceitos identificados nos relatos dos entrevistados como sejam: a perceção das necessidades dos mercados e dos seus clientes, o conhecimento desses mercados, o facto de os mercados variarem localmente, da companhia precisar de ter diversidade de gamas de produtos para disponibilizar, de conseguir identificar projetos enquanto *drivers* da inovação, de perceber da necessidade de adaptação aos seus segmentos localmente, de conhecer a sua concorrência, de adaptar o seu portefólio de produtos, de auscultar e identificar as necessidades do seu mercado *in loco* através da sua força de vendas, de identificar as suas necessidades de marketing e de investimento, fazendo o *benchmarking* da concorrência. Perceciona também novos segmentos de mercado.

Porém, a empresa assume algumas lacunas ao nível de *CD Sensing* para adaptar os seus produtos e a comunicação digital aos seus mercados-alvo, para criar foco nesses mercados e nos seus clientes-chave, para utilizar o marketing que a ajude a ler e a perceber essas debilidades, para poder criar uma abordagem holística no seu contexto de negócio.

Na Tabela 4, a seguir, encontramos os conceitos que deram origem à dimensão *Sensing*, ORIENTAÇÃO AO MERCADO.

Tabela 4

ORIENTAÇÃO AO MERCADO	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar localmente a estratégia e o lançamento dos produtos aos mercados e seus segmentos - Forte diversificação das gamas de produtos - Identificar projectos que possam ser drivers da inovação - Conhecendo os atributos que diferenciam, a proposta de valor da empresa, da sua concorrência - Adaptação local da proposta de valor aos mercados, seus canais e aos seus segmentos - Captando novos mercados e novos negócios através da prescrição técnica - Adaptando o portfolio de produtos às especificidade do mercado - Identificando as necessidades do mercado através da leitura feita pela força de vendas - Auscultar o mercado fazendo o alinhamento interno com os processos de I&D - Identificar necessidades de investimento em logística - Adaptação às tendências do mercado - Considerando novos segmentos de mercado para aumento da quota de mercado e de penetração e produto - Fazendo benchmarking da concorrência 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação das gamas de produtos às reais necessidades dos mercados - Focar nos mercados mais potenciais - Propor ao mercado a revenda de todas as gamas de produtos - Utilizar o Marketing para encontrar os clientes e identificar as suas necessidades - Disponibilizar ao mercado soluções que representem uma proposta de valor completa. - Elaborando estudos de mercado - Adaptação às necessidades do mercado - Apostar na diversificação de mercados para aumentar a penetração de mercado - Adaptar a comunicação digital ao mercado-alvo simplificando a linguagem para o cliente

A3) Dimensão “ORIENTAÇÃO AO CLIENTE”:

Dimensão de uma CD – *SENSING*

A dimensão A3 – ORIENTAÇÃO AO CLIENTE – representa outra *CD Sensing* para a capacidade da AKCICIK ler, aprender e entender as necessidades dos seus clientes, segmentos e potenciais segmentos de consumidores. Esta dimensão está relacionada com a *CD* de perceber o entendimento dos seus consumidores e de perceber a importância que a marca AKCICIK impacta nos diferentes segmentos de clientes e da importância da proximidade que é importante ter na relação que se estabelece com esses clientes-alvo.

Outro aspecto importante é de perceber como a AKCICIK pode perspetivar o contributo de eventuais iniciativas que os consumidores possam valorizar ou que têm necessidade de ver preenchidas pela AKCICIK, quer ao nível de produtos quer ao nível de apoio e relacionamento direto a esses clientes.

Nesta dimensão de *CD*, a AKCICIK explora as suas forças internas para identificar novos segmentos de clientes e perceber o potencial da força das suas gamas de produtos, identificando segmentos de clientes-chave, respondendo às suas necessidades e percebendo a importância do contributo da marca AKCICIK captando a necessidade de se aproximar do cliente final através da percepção vinda da sua força de vendas.

Contudo, segundo os depoimentos obtidos nos entrevistados, a AKCICIK precisa de desenvolver *CD Sensing* que lhe permita avaliar a necessidade de entrar em novos mercados e de perceber que se tem de focar nos seus segmentos de clientes-chave para os poder alcançar. Não tem desenvolvido também *CD Sensing* que a façam perceber a necessidade de ter uma comunicação orientada aos consumidores, de criar foco nesses potenciais clientes e de identificar com mais acuidade as necessidades objetivas dos mesmos.

A AKCICIK também não se tem preocupado em direcionar a atenção para clientes distribuidores de menor dimensão, nem em identificar oportunidades para captar novas formas de angariar clientes, de perceber a relevância de ganhar visibilidade no cliente-final através do marketing digital *online* e de perceber a importância de comunicar por essa via, nem de entender que criar proximidade com o seu cliente é preponderante e fundamental.

A seguir encontramos na Tabela 5, todos os conceitos que deram origem à dimensão *Sensing*, ORIENTAÇÃO AO CLIENTE.

Tabela 5

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificando novos segmentos de clientes - Identificando a força que as vastas gamas de produtos podem ter nos pontos de venda - Conhecendo com rigor as necessidades dos clientes - Perspetivar a entrada em novos mercados - Identificando segmentos de clientes-chave - Procurar alcançar vários segmentos de clientes finais - Conhecer as necessidades dos clientes pela análise da concorrência, dos canais de venda e os clientes - Foco no cliente em vez de foco em tecnologias - Focar na promoção da marca e do serviço enquanto forças que reforçam a proposta de valor para os clientes - Identificar necessidades dos clientes 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação orientada ao consumidor final - Reorientar a atenção para clientes distribuidores de menor dimensão - Responder a necessidades objetivas dos clientes, simplificando o processo de compra - Aproximação ao cliente via marketing relacional - Focando nos clientes-chave que efetivamente podem optar pela proposta de valor da empresa - Identificando novas formas de angariar clientes - Comunicando e criando proximidade diretamente com o cliente - Compreendendo as diferenças de necessidades de revendedores e de clientes-finais - Ganhando visibilidade no cliente-final via mkt digital

A4) Dimensão “DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO”:

Dimensão de uma CD – *SENSING*

A dimensão A4 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO – é outra variável de *CD Sensing* para identificar oportunidades que possam preencher necessidades dos consumidores, alcançar a oportunidade de angariar mais mercado e, por conseguinte, poder aumentar a sua quota de participação no mesmo. Esta dimensão é positivamente manifesta na AKCICIK quando esta consegue perceber a necessidade de criar novos produtos, de realizar melhorias aos produtos existentes na vasta gama de soluções que a empresa disponibiliza aos seus clientes.

Novos processos organizacionais (como criar agilidade em atividades de I&D) podem ser percecionados dentro da empresa para reunir novas informações técnicas, explorar desenvolvimentos em ciências exógenas, monitorizar a atividade dos concorrentes, as necessidades dos clientes e oportunidades para conceber novos produtos (como sejam produtos *low-cost*) e processos (Teece, 2007), traduzem-se em *CD* para saber filtrar e calibrar novas oportunidades para a empresa.

Segundo Teece (2007), se os fornecedores de novas tecnologias não conseguirem entender adequadamente as necessidades dos consumidores/clientes, é improvável que os novos produtos que possam desenvolver venham a ser bem-sucedidos e esta é uma situação que se verifica frequentemente na companhia.

No que diz respeito às tecnologias, a atividade de I&D pode mesmo ser considerada uma forma de pesquisa de novos produtos e processos. E uma grande percentagem de introduções de novos produtos podem provir de fontes externas e as atividades de pesquisa/exploração não devem ser apenas locais (Teece, 2007).

Estas capacidades permitem à empresa reposicionar a oferta da sua proposta de valor a jusante no que toca a produtos e a oportunidades a conquistar pela AKCICIK.

Na Tabela 6 que se segue, todos os conceitos extraídos na dimensão *Sensing*, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, são os seguintes.

Tabela 6

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none">- up-grades à qualidade dos produtos	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none">- Criar produtos low-cost- Criando agilidade em I&D de forma a criar e desenvolver produtos de forma mais proativa e mais rápida

A5) Dimensão “DESENVOLVER INOVAÇÃO”:

Dimensão de uma CD – SENSING

A dimensão A5 – DESENVOLVER INOVAÇÃO – é outra variável de *CD Sensing* para contrariar ameaças, perceber e identificar oportunidades.

Neste âmbito, segundo Teece (2007), a pesquisa deve abranger potenciais colaboradores, clientes, fornecedores e outros interlocutores que complementem a pesquisa e que sejam empreendedores em atividades inovadoras. Uma das descobertas mais consistentes da pesquisa empírica é que a probabilidade de uma inovação ser bem-sucedida comercialmente está altamente relacionada com o entendimento dos envolvidos nas necessidades dos consumidores/clientes.

É uma questão de combinar inovações complementares e de criar uma solução para um problema do cliente. Uma vez que uma nova oportunidade (tecnológica ou de mercado) é detetada, deve ser abordada por meio de novos produtos, novos processos ou novos serviços (Teece, 2007).

As *CD Sensing* requerem a promoção de reações emocionais adequadas que apontem para novas direções e também de processos com esforço cognitivo (Hodgkinson e Healey, 2011) que neste estudo de caso ajudem a desenvolver rotinas e iniciativas inovadoras para a AKCICIK. Nesta perspectiva, tendo em conta os conceitos extraídos através da codificação aberta da empresa AKCICIK, encontramos alguns conceitos que denotam que a empresa já se preocupa em pôr em prática, como seja a inovação de produtos, a entrega e comunicação de atributos e a inovação do portefólio de produtos existentes na gama e aqui é visível a *CD* que a empresa tem.

Todavia, a empresa denota fragilidades em vários conceitos que precisa de ver preenchidos como sejam a necessidade de inovar em serviços, na comunicação/marketing digital (enquanto ferramentas de inovação para os consumidores), no relacionamento com clientes, em agilidade ao nível das operações, logística e serviço de apoio a clientes e em desenvolver processos criativos que permitam criar novos produtos *commodities* e melhorar a experiência do consumidor.

Estabelecendo uma relação com a literatura revista nesta investigação, aqui estas *CD Sensing* estão associadas à inovação que advém dos seus colaboradores se encontrarem e se concentrarem para solucionar problemas realmente relevantes e em debaterem novas ideias que visem entradas em novos mercados. Estas práticas chamadas de “não-rotinas” são vistas como as atitudes estratégicas e empreendedoras que representam a procura por um “algo mais” o qual pode surgir de uma forma emergente (Turner e Fern, 2012).

Na Tabela 7, todos os conceitos extraídos na dimensão *Sensing*, DESENVOLVER INOVAÇÃO, são os seguintes.

Tabela 7

INOVAÇÃO	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação de produto que aumente a proposta de valor - Inovação de produtos - Inovar o portfolio de produtos 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O marketing enquanto ferramenta de inovação - Comunicando e entregando atributos intangíveis da proposta de valor aos clientes - Inovação de serviços e processos em resposta às necessidades dos clientes - Inovar no relacionamento com o cliente através de novas abordagens digitais e de novas ações no terreno - Inovar a apresentação da proposta de valor via marketing digital - Inovando em serviços ao cliente - Inovando em operações, logística e serviço de apoio ao cliente - Inovar na abordagem de comunicação e de marketing - Inovar os serviços ao consumidor (embalagem, cadeia de fornecimento, serviços adicionais) de forma a melhorar a experiência do consumidor - Alargar a gama de produtos a commodities - Inovando na comunicação com o cliente

A6) Dimensão “OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA”:

Dimensão de uma CD – SEIZING

A dimensão A6 – OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA – é outra variável de *CD Sensing* para contrariar ameaças, perceber e identificar oportunidades.

Conforme referem Adam et al. (2018), “*Seizing*” refere-se à capacidade de capturar, aproveitar e tirar proveito de oportunidades, o que implica alocar recursos, delinear o modelo de negócio e avaliar o seu potencial para contribuir para o crescimento sustentável do negócio. Habilidades relevantes podem ser adquiridas ou aperfeiçoadas através da organização de alianças estratégicas. As capacidades de colaborar e os recursos de colaboração permitem às empresas suplementar os seus próprios recursos com os de outras organizações/empresas, construindo e utilizando proveitosos relacionamentos de rede (Adam et al., 2018).

Segundo Teece (2007), as estruturas, os procedimentos, os projetos e os incentivos empresariais servem para aproveitar oportunidades, na busca contínua de *feedback* do cliente: a interação com o cliente é vista como uma tarefa natural e quotidiana assim como compreender os hábitos de consumo existentes, fatores influentes de satisfação do consumidor e as principais barreiras para a adoção de novas soluções. A interação estreita entre fornecedor e cliente e o envolvimento precoce com os clientes, estabelece e mantém linhas de comunicação recíprocas (Teece, 2007).

As CD que a AKCICIK tem para promover a proximidade com os clientes e identificar as fraquezas dos concorrentes confirmam-se, porque a equipa de colaboradores no terreno explora projetos mobilizadores com proximidade ao cliente e conhece os segmentos-chave envolvidos no processo do negócio.

Porém, a AKCICIK terá outras CD para desenvolver, porque ainda não explora todo o seu potencial de fornecimento, não utiliza todas as suas capacidades internas e não promove eficazmente a utilidade de todos os seus recursos em produtos. A AKCICIK ainda não criou os recursos e respetivos processos que devem ser orientados ao cliente final, porque a sua relação comercial é *B2B* e, por conseguinte, denota dificuldades para identificar novos e diferentes segmentos de clientes e as suas novas gerações.

Ainda não explora a entrada nalguns novos nichos, porque ainda não se mobilizou para daí conseguir uma franca penetração de mercado. Por conseguinte, a empresa deve desenvolver CD que permitam criar flexibilidade com o cliente e melhorar a sua experiência com a marca AKCICIK. Outro aspeto a melhorar é a visibilidade e a penetração de produto no ponto de venda explorando a aproximação ao cliente-final focando nele mais atenção e explorando novos nichos de mercado.

Esta necessidade testemunhada pelos entrevistados da AKCICIK, para ser preciso fazer acontecer e para explorar oportunidades para a empresa, é consistente com O'Reilly III e Tushman (2008) quando referiam que *exploration* diz respeito à pesquisa, à descoberta, à autonomia, à inovação e em abraçar a mudança explorando o “desconhecido” no longo-prazo.

Todos os conceitos extraídos na Tabela 8 seguinte, dimensão *Seizing*, OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA, são os seguintes.

Tabela 8

OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explorando as forças internas para alcançar penetração de mercado - Alcançar novos segmentos de clientes - como o "white van man" e as novas gerações de clientes - Explorando as fraquezas da concorrência através de e-commerce 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explorando a capacidade de fornecimento para os clientes revendedores - Reforçar as capacidades internas da organização para gerir bem todos os canais de venda - Explorar novas gamas de produtos para potenciar vendas e alcançar novos segmentos de clientes - Promover e lançar novos produtos com efectiva utilidade para os potenciais clientes - Desenvolver rotinas orientadas ao cliente final - B2C - Explorando novos nichos/segmentos de mercado - Aumentar a eficácia do serviço de apoio ao cliente e a logística simplificando o processo de compra do cliente - Aproximação ao cliente via projetos mobilizadores que são geridos pelos Gestores de produto e que devem se aproximar dos distribuidores - Penetração de mercado em novos nichos - Melhorar a experiência do consumidor no ponto de venda - Aumentar a penetração e a visibilidade do produto no ponto de venda - Promover vendas direccionadas ao cliente final - Dirigir a abordagem comercial ao cliente final

A7) Dimensão “INICIATIVAS ESTRATÉGICAS”:

Dimensão de uma CD – SEIZING

A dimensão A7 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – está relacionada com as CD (*Seizing*) da empresa para mobilizar e construir recursos (Teece, Peteraf, Leih, 2016). A esta variável está associada também a capacidade cognitiva para raciocinar e resolver problemas com vista a estruturar e a criar procedimentos/processos para desenhar e incentivar a apreensão de oportunidades, com potencial impacto na mudança estratégica (Helfat e Peteraf, 2015).

A AKCICIK deve apreender e aproveitar (*Seizing*) as oportunidades, que requerem a promoção de reações emocionais adequadas e que apontem para novas direções que são necessárias. Processos com esforço cognitivo podem agravar ou atenuar essa tendência, mas essa inércia requer capacidades cognitivas e emocionais (Hodgkinson e Healey, 2011) que permitam implementar estruturas, projetos e procedimentos que estimulem a captação dessas oportunidades (Teece, 2007).

Consistente com Teece (1997) é relevante a oportunidade que deve ser captada pela AKCICIK para desenvolver aprendizagem (conceito dinâmico) onde se evidencia o contributo da experimentação e repetição permitindo a nova produção de oportunidades identificadas, o que envolve competências individuais e organizacionais em que o conhecimento gerado por essas atividades resulta em novos padrões de atividades, novas rotinas ou em novas lógicas das organizações.

Neste alinhamento, positivamente, a AKCICIK tem já desenvolvido algumas *capacidades dinâmicas Seizing* que lhe permitem captar e apreender oportunidades que evidenciam a notoriedade e a visibilidade da marca no mercado, que apostem numa diferenciação estruturada em produtos *premium* e em envolver as diversas equipas na definição estratégica, diversificando o seu portefólio de produtos.

Contudo é manifestamente claro que a AKCICIK ainda não desenvolveu CD que lhe permitam agilizar processos localmente que dinamizem o serviço ao cliente, não apostou na venda digital *B2C (business to consumer)* via internet, nem em diferenciação a esse nível e não se focou eficazmente na diversificação de produtos a poder vender neste canal da distribuição.

A falta de fortalecimento do clima organizacional via mudança da própria cultura interna não lhe permitiu ainda alinhar o marketing com as vendas, para gerir conflitos com eficácia entre canais de venda a jusante, nem criar alianças estratégicas com os seus respetivos clientes, que criam valor para as empresas dentro dos *mercados dinâmicos*, pela manipulação de recursos dentro de novas estratégias criadoras de valor (Eisenhardt e Martin, 2000).

A questão de apreender (*seizing*) iniciativas estratégicas relaciona-se com a agilidade que a própria estratégia requer conforme foi relatado pelos entrevistados.

Quanto mais o negócio é complicado, mais as regras de atuação têm que ser simples, muito mais em mercados altamente dinâmicos onde essas oportunidades passageiras têm que ser rápida e antecipadamente capturadas (*seizing*). Em vez de evitarem a incerteza, os gestores têm que “saltar para dentro da incerteza” e estipularem *regras simples* e objetivas (Bingham e Eisenhardt, 2011) que permitam satisfazer necessidades dos clientes.

Na Tabela 9 que se segue, todos os conceitos extraídos na dimensão *Seizing*, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, são os seguintes.

Tabela 9

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a notoriedade da marca e a sua visibilidade no mercado - Diversificar o portfolio de produtos 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinhar vendas e marketing para melhor abordagem estratégica - Gerindo os objectivos comerciais evitando os conflitos entre canais de venda - Agilizar o serviço ao cliente - Apostar na venda digital via internet - B2C - Promovendo a cooperação entre equipas internas - Fortalecendo o clima de relacionamento organizacional - Criar alianças estratégicas com clientes - Foco em explorar a venda diversificada de produtos (penetração de produto) - Apostar na diferenciação reforçando a comunicação e os atributos únicos ao cliente - Agilizar/criar novos processos internos de forma a preencher necessidades locais dos clientes e conseguir lidar com a gestão da venda direta e da distribuição em simultâneo - Foco em liderança de custos - Apostar em serviços e ferramentas de marketing diferenciados - Diferenciação via marketing digital - Diferenciando a proposta de valor criando relacionamento próximo com os clientes - Gerir a mudança da cultura organizacional para criar equipas de elevada performance e de empreendedores

A8) Dimensão “INVESTIMENTOS-CHAVE”:

Dimensão de uma CD – SEIZING

Sabemos que a dimensão A8 – INVESTIMENTOS-CHAVE – se refere às *CD Seizing* da AKCICIK para a alocação de recursos que empreendam iniciativas de investimento em fatores-chave, que permitem estruturar a companhia para incentivar a apreensão e a captação de novas oportunidades, assegurando a sustentabilidade do seu crescimento e mitigando as ameaças identificadas.

Verifica-se que positivamente a AKCICIK investe na aposta de aquisição de empresas concorrentes (como foi a recente aquisição da CHERAP), entrando em novos mercados e investindo em novas tecnologias. Porque se os ativos da empresa não são possuídos pela organização então podem ser comprados (Teece et al., 1997). Segundo estes autores, este modelo preconiza que o processo de entrada numa empresa num determinado negócio segue a identificação dos recursos únicos necessários (o que se verifica positivamente na AKCICIK).

Escolhe-se em que mercados esses recursos podem gerar rentabilidades mais altas e decide-se se as receitas desses ativos são mais eficazmente utilizadas para aplicar dentro de mercados relacionados, ou a vender a empresas relacionadas, ou a vender os seus próprios ativos a outras empresas do mesmo contexto de mercado (Teece, 1980, 1982). Esta doutrina coloca em conjunto a integração vertical e a diversificação dentro numa nova luz estratégica, exploram-se ativos específicos existentes na empresa, para desenvolver novas capacidades (Wernerfelt, 1984).

Contudo a AKCICIK denota maior fragilidade ao nível de *CD* porque é manifestamente claro nas entrevistas realizadas, que a empresa precisa de desenvolver investimentos noutras áreas como sejam a cadeia de fornecimentos, operações e logística, assim como criar processos de investimento com enfoque em ações de marketing, em formação inovadora e em contratação de recursos humanos especializados que se alinhem com o novo investimento tecnológico e não apenas continuar a apostar só em aquisições, mesmo que estas sejam necessárias.

Recorde-se que, segundo Haapanen et al. (2018), as empresas que investem uniformemente em marketing e I&D parecem ter a possibilidade de sustentar a sua *vantagem competitiva* por mais tempo do que aquelas que investem mais numa ou noutra, o que provavelmente resultaria numa *VC* mais temporária.

Na Tabela 10, que se segue, todos os conceitos extraídos na dimensão *Seizing*, INVESTIMENTOS-CHAVE, são os seguintes.

Tabela 10

INVESTIMENTOS-CHAVE	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apostar em novas aquisições de empresas - Investindo localmente porque as necessidades são locais - Entrar em novos mercados via aquisições - Aquisições de novas empresas concorrentes para aumentar a penetração de produto e de mercado 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alocar e focar em novos investimentos (cadeia de fornecimentos, marketing e formação) - Investir em novos recursos humanos - Investir em marketing e comunicação - Contratar RH especializados - Alocação de novos recursos-chave que permitam reforçar o foco no canal distribuição - Investir em operações e logística de modo a tornar mais eficaz o serviço ao cliente - Investindo e explorando ações de marketing que alcancem o cliente final - Investindo em novas tecnologias digitais para melhorar a proposta de valor aos clientes

A9) Dimensão “ADAPTAR O MODELO DE NEGÓCIO”:

Dimensão de uma *CD* – *SEIZING*

A variável selecionada A9 na codificação feita nesta análise de conteúdo – ADAPTAR O MODELO DE NEGÓCIO – refere-se às *CD Seizing* que a empresa deve ter que garantam a captação da oportunidade na conquista e sustentabilidade da participação no mercado.

A seleção e o desenho dos modelos de negócios é uma variável chave das *CD*. Detetar, apreender e reconfigurar capacidades que a empresa precisa, para ficar alinhada com mercados em mudança, permite não apenas permanecer presente, mas adaptar-se a si própria e ao contexto dos negócios em mudança (Teece, 2010). Aqui encontramos consistência com o exposto pelos entrevistados quando referem implicitamente (mesmo sem o verbalizarem objetivamente) da necessidade de adaptar o modelo de negócio e de explorar novos segmentos de clientes que compram e/ou vendem na rede digital da internet (os *Pure Internet Players*).

Os testemunhos dos entrevistados, quando explicitam a necessidade de fazer uma abordagem direta ao cliente final são adicionalmente consistentes com Teece (2018), quando refere que fortes *CD* permitem a criação e implementação de modelos de negócios eficazes. Um bom modelo de negócios, por meio de escolhas objetivas, liberta recursos que podem ser dedicados ao desenvolvimento de negócios futuros que podem ajudar a alcançar prioridades estratégicas gerais.

A força dos recursos de uma empresa é efetiva quando as mudanças no modelo de negócios são traduzidas em transformação organizacional. Desde que o novo modelo de negócios não seja um alcance impossível dos negócios existentes, são necessárias excelentes capacidades de orquestração de ativos para gerir com eficácia as novas estruturas de negócios ao lado das operações existentes (Teece, 2018).

Como refere Teece (2017), na tradição das *CD* a essência da estratégia envolve selecionar e desenvolver tecnologias e modelos de negócios que constroem competitividade e vantagem através da montagem e orquestração de ativos de difícil replicação, moldando a concorrência por sua iniciativa.

Uma vez conquistado o mercado, o modelo de negócio deve ajustar-se e providenciar o necessário para nele permanecer, acrescentam Kenski e Bulgacov (2017). Voltamos a encontrar consistência com o facto de se apontar na visão dos entrevistados a necessidade de passar a saber gerir os conflitos entre canais e que essa necessidade passa pela empresa adaptar o foco da sua atuação a novos segmentos de clientes que emergem no mercado.

O modelo de negócios é o esqueleto à volta do qual uma empresa estrutura uma organização, constrói capacidades e formula estratégias para que possa entrar num determinado mercado (Teece, 2010) e é por isso e pelo referido nas entrevistas que a AKCICIK precisa rapidamente dessa adaptação.

Teece (2018) relembra que o modelo de negócios robusto deve contemplar um profundo conhecimento das necessidades do cliente, dos recursos tecnológicos e organizacionais, que possam atender a esses requisitos e que seja capaz de hibridizar outros modelos de negócio. Conceber um modelo de negócio desajustado, não conseguirá sucesso, mas acertá-lo e personalizá-lo para um segmento de mercado e construir-lhe uma dimensão inimitável, contribuirá para alcançar VC. Como outros tópicos interdisciplinares, os modelos de negócios são frequentemente mencionados, mas raramente avaliados, portanto são muitas vezes mal-entendidos.

Não surpreendentemente, é comum ver grandes realizações tecnológicas falharem comercialmente porque pouca ou nenhuma atenção, foi dada ao seu modelo de negócio para alcançar corretamente o seu mercado (Teece, 2010).

Na Tabela 11 seguinte, todos os conceitos extraídos na dimensão *Seizing*, ADAPTAR O MODELO DE NEGÓCIO, são:

Tabela 11

ADPTAR O MODELO DE NEGÓCIO	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passando a fazer negócio de venda online, E-commerce 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordagem direta ao cliente final - B2C - Adaptar o modelo de negócio - Conseguir gerir os conflitos entre canais de venda direta e de revenda - Explorando novos segmentos de clientes que fazem venda digital

A10) Dimensão “GERIR PROCESSOS INTERNOS”:

Dimensão de uma CD – SEIZING

A variável selecionada A10 na codificação feita nesta análise de conteúdo – GERIR PROCESSOS INTERNOS – refere-se às *CD Seizing* que a empresa deve ter que assegurem uma contribuição positiva em relação ao desempenho da empresa ao nível dos processos, o que sugere que essas capacidades mudam os processos, os produtos e os serviços da empresa e que as relações com clientes contribuem positivamente para o desempenho dos processos (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

Todas estas preocupações foram abordadas pelos entrevistados e referenciadas como fundamentais para a estratégia futura da AKICIK. Portanto, no caso da AKICIK, é relevante verificar na visão dos entrevistados para *agilizar o serviço ao cliente com rapidez e simplicidade*, consistente com o facto de, em vez de evitarem a incerteza, os gestores terem que “saltar para dentro da incerteza” e estipularem *regras simples* e objetivas (Bingham e Eisenhardt, 2011) que promovam a agilidade dos serviços da empresa no espaço de mercado e a satisfação da experiência dos consumidores com a sua marca.

Alguns processos adequados a estas multinacionais (*EMN*) devem contemplar inovação de produtos, parcerias, criação/reestruturação empresarial (*spinout creation*), entrada em novos mercados e a seleção e definição dos processos-chave, que sendo únicos, requerem alguma criatividade, sendo que serão essas *regras simples* que os guiam. A aprendizagem com base na experiência constitui um *portefólio de heurísticas racionais* que advém da capacidade cognitiva, que foi aprendida e adquirida através da experiência e que desenvolvem *CD* assentes nessa simplificação de decisão estratégica (Bingham e Eisenhardt, 2011).

Na Tabela 12 seguinte, todos os conceitos extraídos na dimensão *Seizing*, GERIR OS PROCESSOS INTERNOS, são os seguintes.

Tabela 12

GERIR PROCESSOS INTERNOS	
(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKICIK já incorpora ou que já está a desenvolver: - Vender via e-commerce preenchendo as necessidades dos clientes finais	(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver: - Agilizar o serviço ao cliente com simplicidade, rapidez e total disponibilidade.

A11) Dimensão “ADQUIRIR, GERIR E PROTEGER O CONHECIMENTO”:

Dimensão de uma CD - *TRANSFORMING / RECONFIGURING*

Quando abordamos a dimensão A11 das capacidades para transformar e reconfigurar – ADQUIRIR, GERIR E PROTEGER O CONHECIMENTO – falamos da habilidade da gestão de topo para identificar, interpretar, coordenar e executar renovação estratégica e mudança corporativa (Hodgkinson e Healey, 2011), tal como se verifica consistente com o exposto pelos entrevistados no estudo de caso aqui apresentado da AKCICIK, na necessidade de coordenar e envolver os recursos humanos da organização em matérias estratégicas. Porém a empresa já tem a rotina de, decidir a estratégia, de a partilhar e de alinhar as respetivas visões.

Contudo, a reconfiguração requer gerir a transição e uma repetida redefinição de identidades sociais, mitigando uma tendência implícita de reações emotivas de autocontrolo dos *stakeholders*, para identificar ameaças causadas por grandes mudanças (Hodgkinson e Healey, 2011).

Nielsen (2006) refere que, na dinâmica dos mercados atuais, a VC reside na habilidade de desenvolver constantemente capacidades organizacionais e em necessariamente focar, quer nas CD, quer nas atividades de gestão do conhecimento, que suportem a base dos produtos/serviços oferecidos pela empresa – condições consistentes com a necessidade expressa pelos entrevistados em gerir o conhecimento estratégico envolvendo os recursos humanos internos da AKCICIK.

De facto, essas rotinas são complexas, pormenorizadas e com processos analíticos que dependem extensivamente de conhecimento existente e da execução linear para produzir resultados previsíveis. Em oposição, os *mercados altamente dinâmicos* onde a estrutura da indústria se esbate, as CD tomam um carácter diferente, sendo simples, experimentais, com processos pouco firmes que dependem de criação rápida de novo conhecimento e execução interativa para produzir rápida adaptação, mas com resultados imprevisíveis (Eisenhardt e Martin, 2000).

Aqui a aquisição de competências, a gestão do conhecimento e de *know-how*, aprendizagem e acumulação de ativos intangíveis ou invisíveis, tornam-se temas estratégicos fundamentais da doutrina das CD. Não surpreendentemente, os observadores da indústria, tal como os entrevistados confirmaram neste estudo de caso da empresa AKCICIK, reparam que as empresas podem acumular um largo *stock* de ativos tecnológicos valiosos, mas que ainda não têm muitas úteis capacidades.

Mas os vencedores num espaço de mercado global têm tido empresas que podem demonstrar oportuna responsabilidade com rápida e flexível inovação de produtos, junta com uma

capacidade de gestão, que eficazmente coordena e reimplanta competências internas e externas (Teece et al., 1997).

É deveras relevante salientar a importância do conhecimento da estratégia dentro da orientação da gestão da AKCICIK e o respetivo alinhamento que é necessário aí se desenvolver, envolvendo propositadamente os recursos humanos dessa organização.

A essência da gestão de conhecimento é desenvolver uma *CD* especial, um recurso de gestão de conhecimento que alinha os recursos de conhecimento das empresas com as necessidades dum mercado em mudança (Chen et al., 2015).

Na Tabela 13 seguinte, todos os conceitos extraídos na dimensão *Transforming/Reconfiguring* – ADQUIRIR, GERIR E PROTEGER O CONHECIMENTO – são os seguintes.

Tabela 13

ADQUIRIR, GERIR E PROTEGER O CONHECIMENTO	
(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver: - Decidindo a estratégia, partilhando e alinhando as respetivas visões	(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver: - Coordenar e envolver os recursos humanos da organização em matérias estratégicas

A12) Dimensão “EXERCER A LIDERANÇA E A GOVERNANÇA”:

Dimensão de uma CD - *TRANSFORMING / RECONFIGURING*

A variável selecionada A12 na codificação feita nesta *análise qualitativa de conteúdo* – EXERCER A LIDERANÇA E A GOVERNANÇA – refere-se às CD *Seizing* que a AKCICIK deve contemplar.

Segundo os entrevistados a renovação contínua (“transformando” ou “mudando”) é necessária porque detetar, apreender e transformar são ações essenciais para que a empresa se sustente a longo prazo, à medida que os clientes, concorrentes e tecnologias mudam (Teece, Peteraf e Leih, 2016), como se verifica nos depoimentos que apontam para uma forçosa mudança de *mind-set*, na fundamental reformulação de boas práticas de gestão estratégica entretanto preteridas e da inevitável reconstrução do modelo estratégico, missão que compete aos líderes da AKCICIK.

Observa-se, nos depoimentos dos entrevistados da AKCICIK, a pertinência de um *empreendedor estilo de liderança consistente com Augier e Teece (2009)* em que a relevância da *liderança transformacional associada a gestão empreendedora* (Teece, 2014) é focada nessa nova atitude que aponta para as forças das capacidades distintivas da AKCICIK, contrariando a sua *dependência histórica* e o comodismo do seu *status quo, situação muito sublinhada pelos entrevistados da AKCICIK em geral*.

Também o alinhamento e a cultura organizacional se afirmam como as CD das organizações (Hung et al., 2010) referido pelos entrevistados relativamente à relevância do envolvimento das diversas equipas na definição estratégica, em clarificar, comunicar, partilhar e alinhar a estratégia interna localmente e em partilhar a elaboração e a comunicação da estratégia de negócio.

Segundo a visão dos entrevistados e consistente com Augier e Teece (2007), o paradigma muda para uma estratégia que contraria a imitação e o foco na rivalidade, que assenta fundamentalmente em *descobrir como criar CD* (Augier e Teece, 2007).

A liderança é essencial para implementar as mudanças necessárias para manter a empresa sintonizada nas necessidades e oportunidades do contexto de negócio (Teece, 2016) e consistente com este autor, a AKCICIK vê o futuro, em que as competências de liderança são precisas para obter outras competências na organização, para partilhar visão estratégica e procurar alinhamento das suas atividades com a estratégia, para querer uma organização como um todo e bem-sucedida, tal como desejável no âmbito da transformação organizacional.

É notório nos depoimentos dos entrevistados e consistente com Teece (2016) na questão da governança para reconstruir o modelo de definição da estratégia e de reformular as boas

práticas de gestão estratégica praticadas anteriormente, que foram entretanto preteridas, porque é fundamental guiar as organizações através de transformações, a renovar recursos e ativos, dentro das suas fronteiras (e além delas), reconfigurá-las para inovar e responder às mudanças do mercado e ao contexto dos negócios (Pisano e Teece, 2007; Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Também consistente com Teece (2012), as competências de liderança e a empreendedora gestão de topo em torno de compreender, aproveitar, apreender e transformar (na AKCICIK, *desenvolver/ajustar a visão estratégica com mais objetividade*), são requisitos obrigatórios para sustentar as CD. E uma importante função da gestão, talvez a mais importante, é alcançar a orquestração e a renovação semicontínua dos ativos, incluindo o *design* das rotinas (na AKCICIK *focar na mudança dos processos de gestão comercial dentro da organização*). Periodicamente, não continuamente, a orquestração de ativos, como é o alinhamento, coalinhamento, realinhamento e a reafecção de ativos, é necessária para minimizar conflitos internos e para maximizar complementaridades dentro e fora da empresa (Teece, 2012), tal como sublinhado pelos entrevistados da AKCICIK referindo-se amiúde a *liderar a gestão com foco na estratégia*.

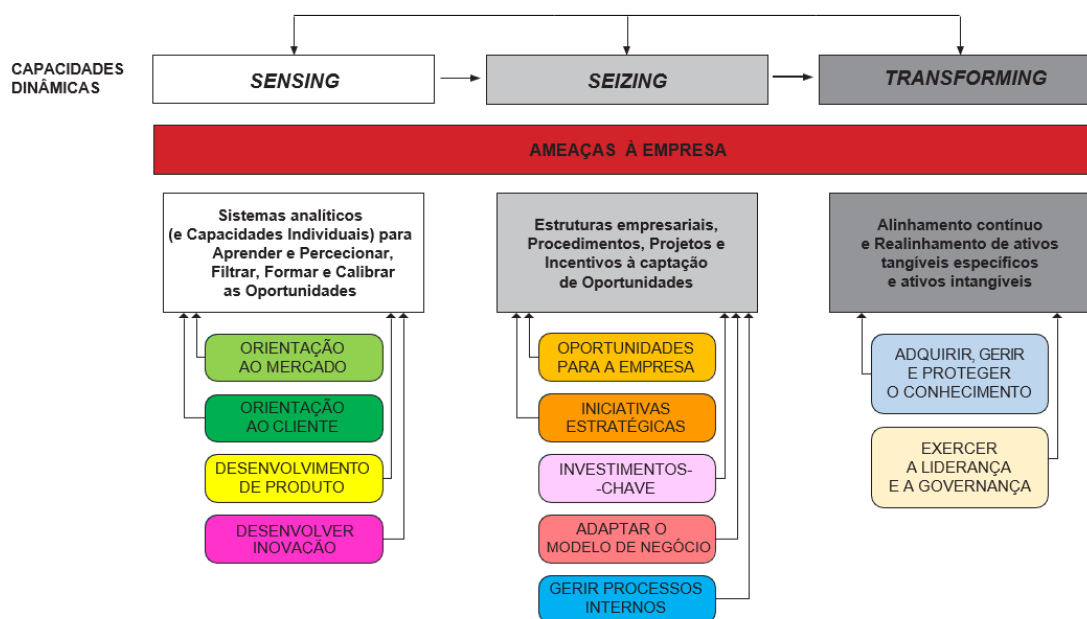
Ao longo do tempo, as empresas que desenvolvem capacidades substantivas que se dirigem a desafios correntes, com as CD que se reimplementam ou que reconfiguram essas capacidades substantivas, são aquelas que serão mais provavelmente bem-sucedidas na mudança e as que conseguem manter no longo prazo talento de primeiro e segundo nível. Uma variedade de modos de aprendizagem deve promover uma abertura sistemática para melhorar e rever as capacidades substantivas da empresa, sendo que o desafio passa por renovar proactivamente o sistema em empresas estabelecidas, em ordem a reter o dinamismo das suas capacidades (Zahra et al., 2006), no caso da AKCICIK em *adaptar a estratégia localmente*.

Na Tabela 14 seguinte, todos os conceitos extraídos na dimensão *Transforming/Reconfiguring* – EXERCER A LIDERANÇA E A GOVERNANÇA, são os seguintes.

Tabela 14

EXERCER A LIDERANÇA E A GOVERNANÇA	
<p>(i) conceitos das dimensões/variáveis que atualmente a AKCICIK já incorpora ou que já está a desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Defender uma política de preços assertiva com os diferentes canais de mercado - Adaptar a estratégia localmente - Adaptação comercial ao mercado local - Visão do negócio a partir da liderança 	<p>(ii) conceitos das dimensões/variáveis que a AKCICIK precisa mas que ainda não dispõe, ou ainda não conseguiu desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver/ajustar com mais objetividade a visão estratégica - Fazendo a mudança de "mind-set" - Envolvimento das diversas equipas na definição estratégica - Clarificar/comunicar/partilhar/alinhar a estratégia interna e localmente - Partilhar a elaboração e a comunicação da estratégia de negócio - Focar na mudança dos processos de gestão comercial dentro da organização - Reformular as boas práticas de gestão estratégica praticadas anteriormente e que foram entretanto preteridas - Focar a implementação da estratégia na eficácia da sua comunicação - Liderar a gestão com foco na estratégia - Reconstruir o modelo de definição da estratégia - Gerindo a partilha e implementação das boas práticas bottom-up - Gestão concertada na definição estratégica com todos os líderes de topo envolvidos

Figura 2 – Verificação das *capacidades dinâmicas* no estudo de caso “AKCICIK”, adaptado ao modelo de Teece (2007)



Na discussão da análise dos resultados, observa-se que as *CD* são o *driver* para a “sobrevivência” da AKCICIK, isto é, para assegurar *VC* no longo-prazo, no canal Distribuição da companhia na região Europa Sul.

De facto, a empresa AKCICIK dispõe de algumas rotinas e práticas que se alinham com as *CD*, no entanto precisa de desenvolver outras *capacidades dinâmicas* que ainda não tem no âmbito do canal de distribuição da empresa.

Ao nível de *CD sensing* a empresa revela conseguir fazer uma análise das necessidades dos clientes e do mercado, das melhorias necessárias no âmbito dos produtos e da inovação, mas ainda não teve um salto subsequente para a ação, para ler e percecionar as oportunidades emergentes no contexto do negócio com objetividade, que lhe permita avançar para apreender, captar e construir novas oportunidades de negócio.

Precisa de fortalecer esses sistemas analíticos e capacidades individuais, no sentido de alavancar as iniciativas subjacentes para uma efetiva orientação para o mercado e para os clientes, para o desenvolvimento de produtos e para iniciativas de inovação, todos necessários para construir consequentemente essas oportunidades latentes de uma forma sustentada.

Devemos recordar a este propósito Hodgkinson e Healey (2011), porque as capacidades dos indivíduos para descobrir e identificar, criar e desenvolver oportunidades através de pesquisa/investigação, sintetização e filtragem de informação e conhecimento existente,

decorrem de capacidades cognitivas e emocionais, reflexivas e refletivas (que neste caso a AKCICIK deve desenvolver a montante), assim como associar rotinas que se focam na identificação e exploração de oportunidades, em que as redes de contactos de negócio devem dispor de recursos que complementem o conhecimento com as suas competências internas ou externas (Macpherson et al, 2004).

A AKCICIK deve, consistente com Macpherson et al. (2004), potenciar também a oportunidade de expandir as suas capacidades organizacionais que facilitem a inovação e os relacionamentos em interação e estes são baseados em colaboração e confiança. Numa ótica de construção de novas capacidades e na sua renovação, com foco no crescimento do negócio e na geração de retorno económico, a AKCICIK deve promover uma atitude empreendedora que explore também recursos externos, que não são necessariamente próprios (Macpherson et al, 2004) mas que podem ser transferidos e combinados para criar inovação via desenvolvimento de sistemas de interação entre indivíduos e as organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995).

No domínio das *CD **seizing*** observamos que a AKCICIK, apesar de já ter desenvolvido algumas *CD* a esse nível, precisa ainda de focar-se no desenvolvimento de novas *CD* que assegurem conceitos com rotinas de estruturação interna e de gestão de processos internos, que permitam rotinas de novos procedimentos e de novos incentivos à captação de oportunidades para a empresa e ao empreendimento de iniciativas estratégicas, em simultâneo com a aposta em investimentos-chave e na adaptação do modelo de negócio, dentro do domínio do canal de distribuição da companhia.

No âmbito *Seizing* percebe-se que a AKCICIK, de acordo com o modelo de Teece (2007), deve considerar desenvolver processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades do cliente e inovação relevantes para os clientes, processos que explorem desenvolvimentos em tecnologia exógena que impliquem novos investimentos-chave em marketing, por exemplo, que explorem a inovação de fornecedores e parceiros de negócio que complementem a atividade da AKCICIK e que lhe permitam alcançar uma forte aceitação do mercado.

Relativamente às *CD **transforming/reconfiguring***, recorde-se Daneels (2010), porque a gestão cognitiva dos gestores influencia a direção da renovação dos recursos e requer um entendimento rigoroso da sua natureza. É também claro que a gestão propositada e ativa dos recursos, ou a sua orquestração, exigem cognições válidas sobre esses recursos (Teece, 2007).

Portanto, neste campo das *CD* de transformação e renovação, deve a AKCICIK, de acordo com Teece (2007), privilegiar a aposta em dimensões/variáveis de alinhamento contínuo e renovação de ativos tangíveis e intangíveis, como sejam as rotinas que assegurem a aquisição, gestão e proteção do conhecimento e o desenvolvimento de novas *CD* com rotinas

que contribuam para o exercício da liderança e da governança da gestão da empresa, como por exemplo fazer a mudança de *mind-set* e a coordenação e envolvimento dos recursos humanos na organização de matérias estratégicas, partilhar a elaboração e a comunicação da estratégia de negócio envolvendo todas as lideranças de topo.

Por conseguinte, continuando nos pressupostos de Teece (2007), a AKCICIK necessita de alavancar a sua estrutura de recursos dinâmicos que procure capturar as principais variáveis e relacionamentos que precisam ser “manipulados” para criar, proteger e alavancar ativos intangíveis diferenciadores para alcançar um desempenho empresarial superior. No entanto, construir e montar ativos tangíveis e intangíveis e efetivar essa mudança, é uma tarefa que exigirá um trabalho contínuo.

3.7. LIMITAÇÕES

Há que contemplar várias limitações que se encontraram durante esta investigação, nomeadamente algumas dificuldades que surgiram ao autor desta tese.

Em primeiro lugar, observou-se que é parca a literatura científica existente no campo deste tópico, nesta indústria, neste canal de mercado e nesta região geográfica.

Segundo, por ser difícil em se distanciar da realidade que conhece do mercado e das empresas em geral a partir de dentro da sua organização, uma vez que vivencia neste setor e neste canal de venda uma atividade profissional no terreno, com o canal distribuição de materiais de construção, o que lhe dificulta sempre uma análise mais abstrata dos dados e uma observação feita a partir de fora para dentro da sua organização.

Terceiro, ao nível da metodologia, o autor fez, em simultâneo, investigação em ação, o que lhe permitiu por um lado observar com maior proximidade e frequência alguns aspetos da organização e da sua estratégia *in loco* e, por outro lado, essa investigação em ação dificultou o necessário distanciamento e abstração, que ocorreu quer durante as entrevistas, em que sentiu não conseguir deixar de participar no diálogo com os entrevistados, quer da observação que fez das ações tomadas pela companhia no seu dia-a-dia operacional.

Outra quarta limitação que verificámos deu-se ao nível da dimensão da amostra que podia ter sido mais robusta na obtenção de dados, pelo facto de se ter inquirido apenas colaboradores de topo da empresa AKCICIK e não se ter obtido depoimentos de outros intervenientes, fossem outros líderes de opinião, de dentro ou de fora da empresa, de outros profissionais do setor, neste canal da revenda em particular e de clientes.

Verificou-se também nesta investigação uma certa dificuldade dos colaboradores da empresa para “despirem a camisola da marca que vestem” e se distanciarem para fora da organização, para poderem sentir com outros olhos a sua organização, o contexto desse mercado e as suas respetivas vicissitudes.

4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

Deveremos rematar primeiramente esta tese referindo que o objetivo geral da sua investigação foi alcançado, na medida em que o modelo das *CD* pode constituir um contributo que orienta a estratégia da AKCICIK no setor construção no canal da distribuição na europa sul, sendo uma resposta objetiva a um problema que inicialmente fora colocado pela direção da empresa AKCICIK, isto é, validar o contributo de uma teoria estratégica que constituiria uma possível orientação para essa companhia.

Em segundo lugar, descobriu-se quais as 12 dimensões de *CD* que podem indicar uma nova direção à empresa, para esse canal e região, sem prejuízo do canal de vendas diretas.

Em terceiro, construiu-se um questionário que analisou qualitativamente os dados obtidos de dezasseis colaboradores internos que permitiram fazer uma análise exploratória da realidade, o que se traduz numa validação científica.

Quarto, a amostra de inquiridos especializados no contexto da distribuição, maioritariamente da europa sul, mostrou uma visão clara e profunda do contexto real através de um estudo de caso investigado no âmbito do canal da distribuição na indústria dos químicos para a construção. Abordou-se pela primeira vez o enquadramento do modelo das *Capacidades dinâmicas* numa nova realidade empresarial, o que se traduz num salto qualitativo para o conhecimento da gestão empresarial neste setor, no canal de venda distribuição e para a academia científica em geral.

Em quinto lugar, recorreremos a uma metodologia científica credível assente numa análise qualitativa de conteúdo, com o pressuposto da teoria fundamentada, que permitiu o tratamento e a mineração de dados para construção de novas variáveis das *capacidades dinâmicas* da empresa AKCICIK. Estes métodos permitiram identificar e apresentar uma extensa variedade de conceitos e, por consequência, selecionar 12 variáveis que caracterizam um caminho estratégico, atual e possível, para esta empresa, neste espaço de mercado e nesta região do globo, validando os resultados. Concretamente, em bom rigor, foi possível recolher 391 dados que deram origem a 137 conceitos e a 12 dimensões/variáveis das *capacidades dinâmicas*, que validaram a aplicabilidade dessa teoria nesta empresa.

Por último, construiu-se um modelo teórico adaptado à realidade da AKCICIK que converge com os fundamentos teóricos do modelo de Teece (2007) e que explica o estudo de caso.

Acresce para a relevância desta tese, que o tópico investigado ainda não tinha sido abordado com tanto detalhe, simultaneamente, nesta indústria, nesse domínio teórico, neste canal de venda e nesta região geográfica e este é também um objetivo consumado.

Outra contribuição adicional alcançou-se, pelo facto desta pesquisa ter sido também uma investigação em ação (*action research*) para o seu autor, uma vez que este trabalha neste domínio, diariamente (há mais de 20 anos), pelo que o contributo individual da investigação é manifestamente valioso para a melhoria do seu desempenho, enquanto profissional neste setor e ao serviço duma multinacional (*EMN*) a operar também neste setor e nesta região geográfica.

Em suma, esta investigação no que diz respeito aos seus desígnios, logrou contribuir para o desenvolvimento de novo conhecimento no domínio desta doutrina teórica, mas acima de tudo é um contributo válido para a gestão estratégica da empresa investigada, um estímulo para uma possível melhoria interna no longo-prazo e para a sustentabilidade da estratégia e da gestão em particular desta companhia.

5. PERSPETIVAS FUTURAS

É pertinente sublinhar que esta investigação é apenas um primeiro passo no campo desta matéria e neste canal de mercado, o que permitirá por certo desenvolver outras descobertas e abrir os horizontes no tópico. Acima de tudo deve constituir um pretexto para uma próxima reflexão estratégica dos gestores das empresas do setor e da empresa objeto deste estudo de caso, em particular, mas também do canal distribuição no geral e poderá servir de estímulo e inspiração para novas e futuras pesquisas neste contexto empresarial e neste tópico em particular.

O que poderá ser feito no seguimento desta investigação, será envolver nesta empresa e num questionário novo, outros intervenientes e novos colaboradores deste setor e deste canal, outros *stakeholders* da companhia, empresas revendedoras da AKCICIK e também os consumidores finais.

Outra abordagem futura poderá ser alargar o âmbito das questões, considerando outras variáveis nos questionários, assim como contextualizar e observar outras áreas de negócio, por exemplo, o retalho do setor da alimentação e bebidas.

Estes objetivos serviriam para continuar a investigação neste tópico e neste tema, para futura validação da teoria das *CD*, mas alargaria o âmbito das questões colocadas a outras variáveis das *CD* e a outros segmentos de entrevistados.

Uma futura investigação poderia trazer contributos adicionais ao tópico de investigação feita nesta tese, o que resultaria em se poder alcançar um novo patamar de conhecimento adquirido, para posteriormente apoiar, de forma ainda mais consistente, a prática da gestão estratégica nesta empresa e também em empresas deste setor, dentro do canal distribuição, construindo um novo patamar de inovação estratégica.

6. BIBLIOGRAFIA

- ACHTENHAGEN, L., MELIN, L., NALDI, L.,** (2013). *Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation*, Long Range Planning, (46), 427-442.
- ADAM, M., STRAHLE, J., FREISE, M.,** (2018). *Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion*, Journal of Small Business Strategy, 28 (2): 49-67.
- ADNER, R.A., HELFAT, C.E.,** (2003). *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, Strategic Management Journal, 24 (10): 1011-1025.
- AGNIHOTRI, A.,** (2016). *Extending boundaries of Blue Ocean Strategy*, Journal of Strategic Marketing, 24 (6): 519–528.
- AMIS, J.M., SILK, M.L.,** (2008). *The philosophy and politics in qualitative organizational research*, Organizational Research Methods, 11, 456-480.
- AREND R, BROMILEY P,** (2009). *Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?*, Strategic Organization, 7 (1): 75–90.
- ARGOTE, L., REN, Y.,** (2012). *Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities*, Journal of Management Studies 49:8, 1375-1382.
- ARMSTRONG, C., SHIMIZU, K.,** (2007). *A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm*, Journal of Management, 33 (6): 959–986.
- AUGIER, M., TEECE, D. J.,** (2007). *Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrose Insights and Omissions*, Management International Review, 47 (2): 175-192.
- BAIN, J.S.,** (1959). *Industrial Organization*. Wiley, New York.
- BARBERO, E.R., VIEIRA, B.N.,** (2015). *Estratégia do Oceano Azul: Relato de Implantação num Setor em Crise*, Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, (14).
- BARNEY, J. B.,** (1986a). *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Management Science, vol. 32, No 10, October.
- BARNEY, J. B.,** (1986b). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, Academy of Management Review, 11: 656-665.
- BARNEY, J.B.,** (1988). *Returns to Bidding Firms In Mergers And Acquisitions: Reconsidering The Relatedness Hypothesis*, Strategic Management Journal, 9: 71-78.
- BARNEY, J. B.,** (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17: 99-120.
- BARNEY, J. B.,** (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*, Academy of Management Executive, 9 (4): 49-61.
- BARNEY, J. B.,** (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- BARNEY, J. B.,** (2001). *Is The Resourced-Based ‘View’ A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes*, Academy of Management Review, vol.26, No 1, 341-56.
- BARNEY, J. B., ARIKAN, A. M.,** (2001). *The resource-based view: origins and implications*, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell publishers: Oxford, UK; 124-188.
- BARRETO, I.,** (2010). *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, Journal of Management, Vol. 36 No. 1, 256-280.

- BECHARA, A., DAMASIO H., DAMASIO, A.R.,** (2000). *Emotion, decision making, and the orbitofrontal cortex*, Cerebral Cortex, 10 (3): 295–307.
- BENNER, M.J., TUSHMAN, M.L.,** (2003). *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*, Academy of Management Review, 28 (2): 238–256.
- BESANKO D., DRANOVE D., SHANLEY M.,** (2000). *Economics Of Strategy*, (2nd edn),. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- BINGHAM, C.B.,** (2011). *Which strategy when?*, MIT Sloan Management Review, Fall.
- BINGHAM, C.B., EISENHARDT, K.M.,** (2011). *Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience*, Strategic Management Journal, 32: 1437–1464.
- BRANDENBURGER A. M., STUART H. W.,** (1996). *Valued Based Business Strategy*, Journal of Economics and Management Strategy, 5: 5-24.
- BROWN, S. L., EISENHARDT, K. M.,** (1997). *The Art of Continuous Change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, Administrative Science Quarterly, 42 (1): 1-34.
- BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M.,** (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard University Press: Boston, MA.
- BRYANT, A; CHARMAZ, K.** *The SAGE handbook of Grounded Theory*, London, SAGE, 2007
- BURKE, A., VAN STEL, A., THURIK, R.,** (2008). *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*. EIM Research, Holanda.
- CAMPBELL, J.L., QUINCY, C., OSSERMAN, J., PEDERSEN, O.K.,** (2013). *Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement*, Social Methods Research, 42 (3): 294-320.
- CARDEAL, N., ANTÓNIO, N.,** (2012). *Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?*, African Journal of Business Management, 6 (37), pp. 10159-10170.
- CHARMAZ, K.,** (1990). *Discovering chrome illness: Using grounded theory*, Social Science and Medicine, 30: 1161-1172.
- CHARMAZ, K.,** (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, London: Sage Publications.
- CHEN, L. FONG, P.S.W.,** (2015). *Evaluation of knowledge management performance: An organic approach*, Information & Management, 52: 431–453.
- CHO, J.Y., LEE, E.,** (2014). *Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences*, The Qualitative Report, 19 (32): 1-20.
- CHRISTENSEN, C.M.,** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ČIRJEVSKIS, A., HOMENKO, G., LAČINOVA, V.,** (2010). *New approaches in measuring and assessing viability of blue ocean strategy in B2B sector*, Journal of Business Management, 3: 1691-5348.
- ČIRJEVSKIS, A., HOMENKO, G., LAČINOVA, V.,** (2011). *How to implement blue ocean strategy (BOS) in B2B sector*, Business Management and Education, 9(2): 201–215.
- COLLIS, D.J.,** (1994). *How valuable are organizational capabilities?*, Strategic Management Journal, 15, 143-152.

- CORBIN, J., STRAUSS, A.,** (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.)*, Sage.
- CORBIN, J., STRAUSS, A.,** (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*, *Qualitative Sociology*, 13 (1).
- CRESWELL, J.W.,** (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- CRESWELL, J.W., HANSON, W.E., PLANO CLARK, V.L., MORALES, A.,** (2007). *Qualitative Research Designs: Selection and Implementation*, *The Counseling Psychologist*, 35 (2) : 236-264.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G.,** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- DANNEELS, E.,** (2002). *The dynamics of product innovation and firm competences*, *Strategic Management Journal*, 23 (12):1095-1121.
- DANNEELS, E.,** (2008). *Organizational antecedents of second-order competences*, *Strategic Management Journal*, 29 (5): 519-543.
- DANNEELS, E.,** (2010). *Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona*, *Strategic Management Journal*, 32: 1–31.
- DANNEELS, E.,** (2012). *Second-order competences and schumpeterian rents*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (1): 42-58.
- DANNEELS, E., KLEINSCHMIDT, E.J.,** (2001). *Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance*, *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (6):357-373.
- DEBRUYNE, M., REIBSTEIN, D.J.** (2005). *Competitor see, competitor do: Incumbent Entry in New Market Niches*, *Marketing Science*, 24 (1): 55–66.
- DENZIN, N., LINCOLN, Y.** (2005). *Handbook of qualitative research (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W.,** (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48: 147–160.
- DIXIT, A.,** (1980). *The role of investment in entry deterrence*, *Economic Journal*, 90: 95-106.
- DRNEVICH P.L., KRIAUCIUNAS, A.P.,** (2011). *Clarifying the conditions and limit of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, *Strategic Management Journal*, 32 (3): 254-279.
- DOZ, Y., KOSONEN, M.,** (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Harlow, England: Pearson/Longman, p. 65.
- DWORKIN, S.L.,** (2012). *Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews*, *Arch Sex Behav*, 41: 1319–1320.
- EFRATA, K., HUGHESB, P., NEMKOVAC, E., SOUCHOND, A.L., SY-CHANGCO, J.,** (2018). *Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China*, *Journal of Business Research*, (51): 114-124.
- EISENHARDT, K.M., BROWN, S.L.,** (1999). *Patching: restitching business portfolios in dynamics markets*, *Harvard Business Review* 77 (3): 72–82.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J.A.,** (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

- EISENHARDT, K. M., FURR, N.R., BINGHAM, C.B.,** (2010). *Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, *Organization Science*, 21 (6): 1263-1273.
- EISENHARDT, K. M., SULL, D.N.,** (2001). *Strategy as Simple Rules*, *Harvard Business Review*, January: 106-116.
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A.,** (2000). *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
- ENRÍQUEZ-DE-LA-O, J.F.,** (2015). *Resource-based view and dynamic capabilities resource-based view and dynamic capabilities*, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46 (11): 50-61.
- FELDMAN, M.S., PENTLAND, B.T.,** (2003). *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, *Administrative Science Quarterly*, 48 (1): 94-118.
- FELIN, T., FOSS, N. J., HEIMERIKS, K. H., MADSEN, T.,** (2012). *Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure*, *Journal of Management Studies*, 49: 1351–1374.
- GAJENDRAN, T., BREWER, G., GUDERGAN, S., SANKARAN, S.,** (2014). *Deconstructing dynamic capabilities: the role of in the innovation process*, *Construction Management and Economics*, 32 (3): 246–261.
- GALUNIC C.D., EISENHARDT, K.M.,** (1996). *The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations*, *Organization Science* 7 (3): 255–282.
- GALVIN, P., RICE, J., LIAO, T-S.,** (2015). *Can a Darwinian nomenclature help reconcile alternative perspectives of the dynamic capabilities view?*, *Journal of Management & Organization*, 21, (5): 695-700.
- GAMBETTI, R.C., GRAFFIGNA, G.,** (2012). *The Grounded Theory approach to consumer–brand engagement: The practitioner’s standpoint*, *International Journal of Market Research*, 54 (5), 659-687.
- GAVETTI, G., & LEVINTHAL, D.,** (2000). *Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search*, *Administrative Science Quarterly*, 45: 113–139.
- GEBAUER, H.,** (2011). *Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities*, *Industrial Marketing Management* 40: 1238–1250.
- GIBBERT, M., RUIGROK, W.,** (2010). *The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work*, *Organizational Research Methods*, 13(4): 710-737.
- GILBERT, R.J., NEWBERRY, D. M.G.,** (1982). *Preemptive patenting and the persistence of monopoly*, *American Economic Review*, 72: 514-526.
- GIROD, S.J.G., WHITTINGTON, R.,** (2017). *Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism*, *Strategic Management Journal*, 38: 1121–1133.
- GLASER, B.,** (1965). *The constant comparative method of qualitative analysis*, *Social Problems*, 12, 436–445.
- GLASER, B.,** (1978). *Theoretical sensitivity*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- GLASER, B., STRAUSS, A.,** (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.

GOULDING, C., (2005). *Grounded theory, ethnography and phenomenology - A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research*, European Journal of Marketing, 39 (3/4): 294-308.

GRANT, R. M., (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue 17: 109-122.

GREEN, S.D., LARSEN, G.D., KAO, C-C., (2008). *Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities*, Construction Management and Economics, 26: 63–78.

GRÜNBAUM, N., STENGER, M., (2013). *Dynamic capabilities: Do they lead to innovation performance and profitability?*, Journal of Business Strategy, 10, (4): 62-85.

HAMEL, G., (2000). *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

HAAPANEN, L., HURMELINNA-LAUKKANEN, P., HERMES, J., (2018). *Firm Functions And The Nature Of Competitive Advantage In Internationalizing SMEs*, International Journal of Innovation Management, 22 (2): 1-25.

HARRISON, J.S., HITT, M.A., HOSKINSSON, R.E., IRELAND, D.R., (2001). *Resource complementary in business combination: extending the logic to organizational alliances*, Journal of Management, 27 (6): 679-690.

HENDERSON, R., COCKBURN, I., (1994). *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, Strategic Management Journal, Winter Special Issue 15: 63-84.

HELFAT, C.E., (1997). *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation*, Strategic Management Journal 18 (5): 339–360.

HELFAT, C.E., PETERAF, M.A., (2015). *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 36: 831-850.

HELFAT, C.E., RAUBITSCHKE, R.S., (2000). *Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products*, Strategic Management Journal, Special Issue 21 (10-11): 961-979.

HELFAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M.A., SING, H., TEECE, D.J. et al. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Oxford: Blackwell Publishing.

HELFAT, C.E., WINTER, S.G., (2001). *Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*, Strategic Management Journal, 32: 1243–1250.

HENDERSON R., COCKBURN I., (1994). *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, Strategic Management Journal, 15: 63–84.

HODGKINSON G.P., HEALEY M.P., (2011). *Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and reflection in Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 32, 1500-1516.

HOWARD-GRENVILLE J., (2006). *Inside the “black box”: how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues*, Organization and Environment, 19 (1): 46–73.

HSIEH, H-F., SHANNON, S.E., (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*, Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288.

HUNG, R.Y.Y., YANG, B., LIEN, B.YH., MCLEAN, G.N., KUO, YM., (2010). *Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance*, Journal of World Business, (45), 285-294.

- KARIM, S., MITCHELL, W.,** (2004). *Innovating through acquisition and internal development: a quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson*, Long Range Planning 37: 525–547.
- KENSKI, V.W., BULGACOV, S.,** (2017). *Entry into new markets: the development of the business model and dynamic capabilities*, Revista Científica Hermes, 19: 385-408.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (1999). *Creating New Market Space*, Harvard Business Review, 77(1), 83-93.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2004). *Blue ocean strategy*, Harvard Business Review, 82: 72-75.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2005). *Value innovation: a leap into the blue ocean*, Journal of Business Strategy, 26 (4), 22-28.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2005a). *Blue ocean strategy: From theory to practice*, California Management Review, 47 (3): 105–121.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2005b). *Blue ocean strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2009). *How Strategy Shapes Structure*, Harvard Business Review 73: 74-80.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R.,** (2014). *Blue Ocean Leadership*, Harvard Business Review, 92 (5), 60-72.
- KIM, T.Y., OH, H., SWAMINATHAN, A.,** (2006). *Framing interorganizational network change: a network inertia perspective*, Academy of Management Review, 31 (3): 704–720.
- KINDSTRÖM, D., KOWALKOWSKI, C., & SANDBERG, E.,** (2013). *Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach*, Journal of Business Research, 66 (8): 1063–1073.
- KING, A.A., TUCCI, C.L.,** (2002). *Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities*, Management Science, 48 (2): 171-186.
- KLEBER, D.M-S., VOLKOVA, T.,** (2016). *Value innovation frameworks for delivering Superior customer responsiveness*, Journal of Business Management, (12).
- KRACAUER, S.,** (1952). *The challenge of qualitative content analysis*, Public Opinion Quarterly, 16, 631-642.
- KYRIAKOPOULOS, K.,** (2011). *Improvisation in product innovation: the contingent role of market information sources and memory types*, Organization Studies, 32 (8): 1051-1078.
- LANDROGUEZ, S.M., CASTRO, C.B., CEPEDA-CARRIÓN, G.,** (2011). *Creating dynamic capabilities to increase customer value*, Management Decision, (49):7, 1141-1159.
- LAMONT B.T., ROBERT W.J., HOFFMAN J.J.,** (1997). *Performance during “M-form” reorganization and recovery time: the effects of prior strategy and implementation speed*, Academy of Management Journal, 37 (1): 153–166.
- LAROSSA, R.,** (2005). *Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research*, Journal of Marriage and Family, 67: 837–857.
- LENDEL, V., VARMUS, M.,** (2011). *Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise*, Economics and Management, 16, 819-825.
- LEONARD-BARTON, D.,** (1992). *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13: 111-125.
- LEWIS, K., HERNDON, B.,** (2011). *Transactive memory systems: current issues and future research directions*, Organization Science, 22, 1254–65.

- LI, S.Y., PENG, A.G.C., MARTINS, J.,** (2016). *Applying Grounded Theory in Complex Case Study Context – Issues and Lessons Learned From Knowledge Management Research*, Proceedings of the 15th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies (ECRM).
- LIN, Y., LEI-YU WU, L-Y.,** (2014). *Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework*, Journal of Business Research 67: 407–413.
- MACPHERSON, A., JONES, O., ZHANG, M.,** (2004). *Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge dependent firm*, R&D Management 34 (2): 161-177.
- MAKADOK, R.,** (1999). *Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares*, Strategic Management Journal, 20 (10): 935-952.
- MARCH, J.G.,** (2003). *Understanding organizational adaptation*, In Paper presented at the Budapest University of Economics and Public Administration.
- MARK, S., PHILIP, L., ADRIAN, T.,** (2009). *Research methods for business students*, Harlow: Prentice Hall.
- MARKOVIĆ, M.R.,** (2008). *Managing the organizational change and culture in the age of globalization*, Journal of Business Economics and Management, 9 (1): 3–11.
- MARTIN, P.Y., TURNER, B.A.,** (1986). *Grounded theory and organizational research*, The Journal of Applied Behavioral Science, 22(2), 141-157.
- MASON, E.,** (1949). *The current state of the monopoly problem in the U.S.*, Harvard Law Review, 62: 1265-1285.
- MAYARING, P.,** (2000). *Qualitative content analysis*, Forum: Qualitative Social Research, 1(2).
- MCWILLIAMS, A., FLEET, D.D.V. & CORY, K.D.,** (2002). *Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory*, Journal of Management Studies, 39: 707–723.
- MERRIAM, S.B.,** (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MINTZBERG H., QUINN J. B.,** (1996). *The Strategy Process: Concepts, contexts, Cases*, Prentice Hall, 3rd edition, 41-118.
- MINTZBERG H., LAMPEL J.,** (1999). *Reflecting on Strategy Process*, Sloan Management Review, 21-30.
- MINTZBERG H.,** (1978). *Patterns in Strategy Formation*, Management Science, vol.24(9), 934-948.
- MINTZBERG H.,** (1988). *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, July-August: 66-75.
- MORETTI, F., VAN VLIET, L., BENSING, J., DELEDDA, G., MAZZI, M., RIMONDINI, M., ZIMMERMANN, C., FLETCHER, I.,** (2011). *A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries*, Patient Education and Counseling, 82 (3): 420-428.
- NELSON, R., WINTER, S.,** (1982). *An Evolutionary Theory of the Economic Change*, Belknap Press: Cambridge, MA.
- NIELSEN, A.P.,** (2006). *Understanding dynamic capabilities through knowledge management*, Journal of Knowledge Management, 10 (4), 59-71.
- NIEVES, J., HALLER, S.,** (2014). *Building dynamic capabilities through knowledge resources*, Tourism Management, 40: 224-232.

- NONAKA, I., TAKEUCHI, H.,** (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- OLIVER, C.,** (1981). *Strategic responses to institutional processes*, *Academy of Management Review*, 16: 145–179.
- OLIVER, C.,** (1997). *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, *Strategic Management Journal*, 18: 697–713.
- OLIVER C., HOLZINGER, I.** (2008). *The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework*, *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2 (Apr.), pp. 496-520.
- O'REILLY III, C.A., TUSHMAN, M.L.,** (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, *Research in Organizational Behavior*, (28): 185-206.
- O'REILLY III, C.A., TUSHMAN, M.L.,** (2011). *Organizational Ambidexterity in Action – How managers explore and exploit*, *California Management Review*, (53), no. 4: 5–21.
- PEHRSSON, T., GHANNAD, N., PEHRSSON, A., ABT, T., CHEN, S., ERATH, F., HAMMARSTIG, T.,** (2015). *Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures*, *Journal International of Entrepreneurship* 13: 28–48.
- PENROSE, E.G.,** (1959). *The Theory Of The Growth Of The Firm*, Wiley, New York.
- PETERAF, M.,** (2001). *Of Cornerstones and Building Blocks: Resource-based Theory In Perspective*, *Strategic Management Journal*, Forthcoming.
- PISANO, G. P.,** (1994). *Knowledge integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development*, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 85-100.
- PISANO, G.P.,** (2015). *You Need an Innovation Strategy*, *Harvard Business Review*, 93 (6): 44–54.
- PISANO, G.P.; TEECE, D.J.,** (2007). *How to capture value from innovation: shaping intellectual property and industry architecture*, *California Management Review*, 50 (1): 278-296
- PORTER, M. E.,** (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- PORTER, M.E.,** (1980). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys In Profitability*, *Financial Analysts Journal*, 30-41.
- PORTER, M. E.,** (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- PORTER, M. E.,** (2008). *The five competitive forces that shape strategy*, *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G.,** (1990). *The Core Competence Of The Corporation*, Harvard Business School Press.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G.,** (1994). *Competing For The Future*, Harvard Business School Press.
- PRIEM R., BUTLER J.,** (2001a). *Is The Resource-based 'view' a Useful Perspective For Strategic Management Research?*, *Academy Of Management Review* 1: 22-40.
- PRIEST, H., ROBERTS, P., WOODS, L.,** (2002). *An overview of three different approaches to the interpretation of qualitative data. Part 1: Theoretical issues*, *Nurse Researcher*, 10(1), 30.

- RAY, G., BARNEY, J. B., MUHANNA, W. A.,** (2003). *Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View*, Strategic Management Journal, 25, 1, Jul.
- RUMELT, R.P.,** (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, New York: Crown Business.
- SANDELOWSKI, M.,** (2000). *Focus on research methods: Whatever happened to qualitative description?*, Research in Nursing and Health, 23(4): 334-340.
- SAPIENZA, H.J., AUTIO, E., GEORGE, G., ZAHRA, S.A.,** (2006). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*, Academy of Management Review, 31 (4): 914–933.
- SCHMALENSEE, R.,** (1983). *Advertising and entry deterrence: An exploratory model*, Journal of Political Economy, 91 (4): 636-653.
- SCHNECKENBERG, D., TRUONG, Y., MAZLOOMI, H.,** (2015). *Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation*, Technological Forecasting & Social Change, 100: 356–368.
- SCHREIER, M.,** (2012). *Qualitative content analysis in practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W.R.,** (2001). *Institutions and organizations (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SHAFFER, B., QUASNEY, T.J., GRIMM, C.M.,** (2000). *Firm level performance implications of nonmarket actions*, Business and Society, 39: 126–143.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., IRELAND, R. D., GILBERT, B. A.,** (2011). *Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects*. Journal of Management, 37(5), 1390–1412.
- SOMAYA, D., TEECE, D.J., SIMON, W.,** (2012). *Business models and patent strategies in multi-invention contexts*, Ivey Business Journal. 76 (5): 9-11.
- STAKE, R.E.,** (2005). *Qualitative case studies*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage: 443-466.
- STRAUSS, A.,** (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, New York: Cambridge University Press.
- STRAUSS, A., CORBIN, J.,** (1990a). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Newbury Park, CA: Sage.
- STRAUSS, A., CORBIN, J.,** (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, (2nd ed.). Thousand Oaks, Sage.
- STRAUSS, K., LEPOUTRE, J., WOOD, G.,** (2017). *Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts*, Journal of Organizational Behavior, 38: 1338–1355.
- TEECE, D.J.,** (2006). *Reflections on “Profiting from Innovation”*, Research Policy, 35: 1131–1146.
- TEECE, D.J.,** (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, 28 (13), 1319-1350.
- TEECE, D.J.,** (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*, New York; Oxford Press.
- TEECE, D.J.,** (2010). *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, 43: 172-194.

- TEECE, D.J.**, (2012). *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, Journal of Management Studies, 49 (8), 1395-1401.
- TEECE, D.J.**, (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, (45), 8-37.
- TEECE, D.J.**, (2014). *The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, The Academy of Management Perspectives, (28):4, 328-352.
- TEECE, D.J.**, (2016). *Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm*, European Economic Review, (86).
- TEECE, D.J.**, (2018). *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, (51): 40-49.
- TEECE, D., PETERAF, M., LEIH, S.**, (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*, California Management Review, Vol. 58, No. 4, 13-35.
- TEECE, D.J., PISANO, G. P., SHUEN, A.**, (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 18 (7): 509-533.
- TEECE, D. J., AUGIER, M.**, (2009). *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, Organization Science, 20 (2): 410-421.
- TIPPINS, M.J., SOHI, R.S.**, (2003). *IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?*, Strategic Management Journal, 24 (8): 745-761.
- TURNER, S.F., FERN, M.J.**, (2012). *Examining the Stability and Variability of Routine Performances: The Effects of Experience and Context Change*, Journal of Management Studies, 49 (8): 1407-1434.
- WEERAWARDENA, J., MORT, G.S., LIESH, P.W., KNIGHT, G.**, (2007). *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*, (42), 294-306.
- WEGNER, D. M.**, (1987). *Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind*. In Mullen, B. and Goethals, G. R. (Eds), *Theories of Group Behavior*, New York: Springer-Verlag, 9: 185–208.
- WERNERFELT, B.**, (1977). *An Information Based Theory Of Microeconomics And Its Consequences For Corporate Strategy*, Unpublished Dissertation, Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- WERNERFELT, B.**, (1984). *A Resource-based View of The Firm*, Vol. 5, 171 -180.
- WHITE, M.D., MARSH, E.E.**, (2006). *Content Analysis: A Flexible Methodology*, Library Trends, 55 (1): 22–45.
- WHITTINGTON R, PETTIGREW A, PECK S, FENTON, E., CONYON, M.**, (1999). *Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study*, Organization Science 10 (5): 583–600.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S.P.**, (2015). *The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence*, Journal of the Academy of Marketing Science, (43): 181-199.
- WILLIAMSON, O.E.**, (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

- WILLIAMSON, O.E.**, (1991). *Strategizing, economizing, and economic organization*, Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 12: 75-94.
- WILLIAMSON, O.E.**, (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.
- WINTER, S.**, (2003). *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 24: 991-995.
- YANG, C-C., YANG, K-J.**, (2011). *An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy*, Total Quality Management & Business Excellence, 22 (9): 925-940.
- Yin, R.K.**, (2003). *Case study research: Design and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- YIN, R.K.**, (2009). *Case study research: design and methods*, 4th ed, SAGE.
- YIN, R.K.**, (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations*, Cosmos, 19 (3): 321–332.
- YIN, R.K., HEALD, K.A.**, (1975). *Using the Case Survey Method to Analyze Policy Studies*, Administrative Science Quarterly, 20 (3): 371-381.
- ZAHRA, S.A., SAPIENZA, H.J.; DAVIDSSON, P.**, (2006). *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*, Journal of Management Studies, 43 (4): 917-955.
- ZOLLO M., WINTER S.**, (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science 13: 339–351.
- ZOTT, C.**, (2003). *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study*, Strategic Management Journal, 24: 97-125.

7. ANEXOS

- Anexo 1 – ANÁLISE QUALITATIVA DE CONTEÚDO COM PRESSUPOSTO DA TEORIA FUNDAMENTADA: DADOS SELECIONADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS, CODIFICAÇÃO ABERTA E CODIFICAÇÃO AXIAL, PARA A OBTENÇÃO DAS DIMENSÕES (VARIÁVEIS) DAS *CAPACIDADES DINÂMICAS* NO ESTUDO DE CASO DA AKCICIK...pdf
- Anexo 2 – TABELA RESUMIDA DA CODIFICAÇÃO AXIAL...pdf
- Anexo 3 – ENTREVISTAS REALIZADAS AOS COLABORADORES DA AKCICIK...pdf