

# **COMO AS GRANDES EMPRESAS UTILIZAM SUAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA ATENDER A BASE DA PIRÂMIDE**

**DIOGO PALHETA NERY DA SILVA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

diogo.pns@gmail.com

## **Introdução**

O conceito de capacidades dinâmicas criado por Teece et al. (1997) afirmar que as capacidades dinâmicas são as habilidades das empresas mudarem seus processos ao reconfigurar e transformar seus recursos, rotinas e competências diante de mudanças ambientais. Hart e Dowell (2011) argumentam que a pesquisa sobre estratégias para base da pirâmide pode contribuir para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas ao entender as capacidades dinâmicas necessárias para entrar em novos mercados em que as empresas não estão acostumadas, como os mercados da base da pirâmide.

## **Problema e Objetivo de Pesquisa**

Essa pesquisa visará realizar três contribuições teóricas para a literatura internacional: (1) estender a literatura de Capacidades Dinâmicas, que geralmente é focada em mudanças tecnológicas, ao estudar processos de mudança organizacional relacionados a aspectos intangíveis como a adoção de estratégias voltadas para mercados de baixa renda; (2) preencher a lacuna de estudos sobre estratégias para base da pirâmide que utilizam o conceito de Capacidades Dinâmicas, (3) e contribuir no desenvolvimento do conceito de Capacidades Dinâmica por meio de pesquisa processual.

## **Fundamentação Teórica**

A proposição dessa pesquisa é de que uma grande empresa para criar, alterar ou transformar sua base de recursos visando atuar nos mercados da base da pirâmide deve (1) realizar alianças com outras organizações que conheçam a realidade da população de baixa renda e/ou (2) promover processos de descentralização que permitam o intra-emprededorismo de seus funcionários.

## **Metodologia**

Esse estudo será de natureza qualitativa e longitudinal. O estudo adotará a abordagem de pesquisa processual. A unidade de análise que essa pesquisa adotará serão os processos de mudança que as grandes empresas utilizam para mudar suas estratégias visando servir a base da pirâmide. Assim a amostra dessa pesquisa será composta por duas grandes empresas que atendem a base da pirâmide no Brasil e que estão situadas em contextos diferentes. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos que serão guiados pelo protocolo de pesquisa.

## **Análise dos Resultados**

O autor desse projeto de pesquisa de tese ainda não fez a coleta dos dados em campo, por isso não há resultados e conclusões para serem reportados.

## **Conclusão**

O autor desse projeto de pesquisa de tese ainda não fez a coleta dos dados em campo, por isso não há resultados e conclusões para serem reportados.

## **Referências Bibliográficas**

Hart, S. and Dowell, G. (2010). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), pp.1464-1479.

Gioia, D A.; Corley, K G.; Hamilton, A L. Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 509–533, 1997.

# COMO AS GRANDES EMPRESAS UTILIZAM SUAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA ATENDER A BASE DA PIRÂMIDE

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos do século XX, surgiu um crescente interesse no papel das grandes empresas em contribuir com os esforços de combate à pobreza, como a iniciativa do Pacto Global criada pela ONU. Esse movimento foi difundido para maiores audiências após a publicação do livro “*The Fortune at the Bottom of Pyramid*” de C.K. Prahalad em 2004. Nessa obra, o autor argumenta que as grandes empresas podem simultaneamente lucrar e melhorar a vida dos pobres.

Segundo Prahalad (2004), os negócios voltados para a base da pirâmide contribuem para o combate contra a pobreza por meio de iniciativas inovadoras de empresas multinacionais que visam atender os mercados inexplorados das populações pobres nos países em desenvolvimento, como os países da América Latina (Pralhad; Hammond, 2002; Prahalad, 2004).

Esses novos tipos de negócio procuram novas oportunidades de lucros ajudando a satisfazer necessidades não satisfeitas dos pobres (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Prahalad e Hart (2002) afirmam que essa nova abordagem explora mercados alternativos aos mercados saturados e muito competitivos dos países desenvolvidos.

Prahalad (2004) estimou que a base da pirâmide mundial englobasse quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia, constituindo um mercado de 14 trilhões de dólares em poder paridade de compra (PPP, na sigla em inglês).

No Brasil, estima-se que a base da pirâmide ou população de baixa renda tenha rendimentos mensais por domicílio de até R\$ 1.446,24; o que representa 51,3% da população do país (ABEP, 2015).

Esse pensamento inovador criado por C.K. Prahalad de que as grandes empresas podem servir lucrativamente os mercados base da pirâmide foi difundido amplamente entre acadêmicos e empresários (Economist, 2010; Kolk et al., 2014).

No entanto, os negócios para a base da pirâmide desenvolvidos por grandes empresas não têm mostrado o potencial vislumbrado por C.K. Prahalad, pois nos últimos anos há uma diminuição do interesse das grandes empresas em desenvolverem grandes negócios nesses mercados (Karnani, 2012; Simanis & Milstein, 2012). Simanis (2011) e Karnani (2007) apontam que as empresas multinacionais têm tido dificuldades em criar negócios lucrativos e escaláveis para servir mercados da base da pirâmide.

Além disso, a literatura de negócios para a base da pirâmide está deixando de pesquisar negócios desenvolvidos por empresas multinacionais para analisar iniciativas de novos tipos de organizações como negócios inclusivos e negócios sociais (Kolk et al., 2014).

O entendimento da problemática da dependência do trajeto (*path dependence*) explica os motivos para a dificuldade das grandes empresas fazerem negócios nos mercados da base da pirâmide. Segundo Nelson e Winter (1982), as rotinas limitam as opções de capacidades disponíveis para uma organização desenvolver, desse modo, as decisões organizacionais são contingentes à história e ao contexto da organização.

O conceito de capacidades dinâmicas criado por Teece et al. (1997) se propõe a resolver essa problemática ao afirmar que as capacidades dinâmicas são as habilidades das empresas mudarem seus processos ao reconfigurar e transformar seus recursos, rotinas e competências diante de mudanças ambientais.

Hart e Dowell (2011) apontam que o conceito de capacidades dinâmicas é uma teoria adequada para entender como grandes empresas mudam para entrar nos mercados complexos da base da pirâmide. Hart e Dowell (2011) também argumentam que a pesquisa sobre estratégias para base da pirâmide pode contribuir para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas ao entender as capacidades dinâmicas necessárias para entrar em novos mercados em que as empresas não estão acostumadas, como os mercados da base da pirâmide.

Assim, diante dessa problemática, a questão que guiará essa pesquisa é: Como as grandes empresas utilizam suas capacidades dinâmicas visando servir a base da pirâmide?

### **1.3 Objetivos de Pesquisa**

Essa pesquisa terá como objetivo geral analisar como as grandes empresas utilizam suas capacidades dinâmicas visando servir a base da pirâmide no Brasil. Os objetivos específicos serão: (1) identificar quais capacidades dinâmicas as grandes empresas utilizam para mudar suas estratégias visando servir a base da pirâmide; (2) identificar padrões na utilização dessas capacidades dinâmicas e (3) propor um modelo visual que mapeia como as grandes empresas utilizam suas capacidades dinâmicas visando servir a base da pirâmide no Brasil.

Assim esse projeto de pesquisa pretende estender a literatura de capacidades dinâmicas, que geralmente é focada em mudanças tecnológicas, ao estudar processos de mudança organizacional relacionados a aspectos intangíveis como a adaptação de estratégias para os mercados de baixa renda. Essa pesquisa também visa preencher a lacuna de estudos sobre negócios na base da pirâmide que utilizam o conceito de capacidades dinâmicas.

Além disso, buscar-se-á contribuir com o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas, estudando-o por meio de pesquisa processual que visará esclarecer melhor os processos que envolvem as capacidades dinâmicas. Assim essa pesquisa também pretende contribuir com o diálogo entre a literatura sobre capacidades dinâmicas e os estudos que adotam pesquisa processual, principalmente na área de Estratégia.

Desse modo, segundo a tipologia elaborada por Ketokivi e Choi (2014), essa pesquisa tem o propósito de “elaborar teoria” ao visar introduzir novos constructos e realizar um estudo aprofundado das relações entre os constructos existentes no corpo teórico sobre capacidades dinâmicas por meio de uma pesquisa processual.

Essa pesquisa também visa trazer contribuição prática de acordo com a filosofia da Academia Engajada (Van de Ven & Johnson, 2006), que almeja diminuir a lacuna entre a teoria e a prática ao engajar práticos interessados no estudo ao formular problemas relevantes para a prática. No presente estudo, o público-alvo de práticos serão os gestores de negócios voltados para a base da pirâmide no Brasil

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Essa pesquisa pretende estudar como objeto de estudo os negócios na Base da Pirâmide no Brasil utilizando o conceito de Capacidades Dinâmicas.

## **2.1 Negócios na Base da Pirâmide**

A literatura sobre negócios de grandes empresas nos mercados da Base da Pirâmide iniciou-se com estudos indutivos que buscavam fatores e mecanismos dessas estratégias. Essa literatura se caracterizou pela produção de conhecimento dirigida a profissionais de gestão por meio de abordagens de pesquisa indutivas (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad, 2004).

A partir de 2010, iniciaram-se estudos mais acadêmicos sobre negócio na Base da Pirâmide. Uma parte dessa literatura pesquisa alianças estratégicas com organizações sociais abordam as vantagens que os negócios na base pirâmide adquirem ao manter relacionamentos estratégicos com outras organizações que conhecem esses mercados. Esses trabalhos também destacam a necessidade da existência de confiança ou comprometimento nessas relações. (Kistruck et al., 2013; Hahn & Gold, 2014; Parmigiani & Rivera-Santos, 2015).

Outro grupo de pesquisas estudaram estratégias baseadas na mobilização de capacidades e recursos internos e externos às empresas tratam da necessidade de organizar recursos e capacidades adequados para atuar nos mercados complexos da base pirâmide (Seelos & Mair, 2007; Tashman & Marano, 2010; Hahn & Gold, 2014).

Os artigos que abordaram intra-empendedorismo social, pesquisaram o empreendedorismo que ocorre dentro de uma organização existente e intencionalmente desvia do habitual da organização, visando gerar impacto social positivo para o sociedade com a inclusão da população de baixa renda (Halme; Lindeman & Linna, 2012; Venn & Berg, 2013).

### ***2.1.2 Negócios para Base da Pirâmide no Brasil***

No Brasil, são escassos os estudos sobre aspectos internos dos negócios voltados para a base da pirâmide. A maioria dos estudos sobre esse tema pesquisaram o comportamento do consumidor da população de baixa renda (Rocha & Silva, 2008).

Como exceções, existem os estudos de Zilber e Silva (2010) e Zilber e Silva (2012), que pesquisaram a atuação de multinacionais no mercado da base da pirâmide no Brasil. Zilber e Silva (2010) identificaram que as empresas multinacionais preferem atender a classe “superior” da base da pirâmide, conhecida como classe C. Zilber e Silva (2012) verificaram que as principais competências necessárias para atuar nesse mercado é o conhecimento das características distintas desse público para propor soluções que adequem as operações e cadeia logística das empresas.

## **2.2 Capacidades Dinâmicas**

Segundo Nelson e Winter (1982), as capacidades organizacionais são constituídas principalmente de a habilidade das empresas desempenharem e sustentarem rotinas, que são conjuntos de reações habituais fortemente estruturadas que atuam como elos entre os membros da organização e entre estes e o ambiente externo (Nelson & Winter, 1982).

Nelson e Winter (1982) também afirmam que as rotinas limitam as opções de capacidades disponíveis para uma organização desenvolver, pois as rotinas empregadas durante algum tempo são difíceis de serem modificadas. Desse modo, os autores reconheceram que era necessário avançar teoricamente no entendimento de como as organizações mudam suas rotinas para compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional.

Teece, Pisano e Shuen (1997) preencheram essa lacuna teórica ao elaborarem o conceito de capacidades dinâmicas, que consistem da combinação entre processos e posição dos ativos específicos organizacionais. De acordo com Teece et al. (1997; pp. 520-521) uma capacidade dinâmica:

*requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practice. In this regard, benchmarking is of considerable value as an organized process for accomplishing such ends [...] The capacity to reconfigure and transform is itself a learned organizational skill. The more frequently practiced, the easier accomplished. Change is costly and so firms must develop processes to minimize low pay-off change. The ability to calibrate the requirements for change and to effectuate the necessary adjustments would appear to depend on the ability to scan the environment, to evaluate markets and competitors, and to quickly accomplish reconfiguration and transformation ahead of competition. Decentralization and local autonomy assist these processes.*

De maneira sucinta, Helfat et al. (2007; p. 4) definem capacidades dinâmicas como “*the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*”.

Helfat et al. (2007) também identificaram na literatura dois grandes grupos de capacidades dinâmicas que modificam a base de recursos das organizações: as capacidades relacionais e as capacidades empreendedoras.

### **2.2.1 Capacidades Relacionais**

As capacidades relacionais consistem de processos organizacionais para a pesquisa e seleção que envolvem a criação de ativos específicos em relações inter-organizacionais e a identificação de parceiros de aliança e capacidades complementares (Dyer & Singh, 1998).

Os processos que sustentam capacidades dinâmicas relacionais em alianças que bem-sucedidas se fundamentam em comportamentos padronizados por equipes dedicadas na organização, acompanhados de conhecimento codificado sempre que possível (Dyer & Singh, 1998; Helfat et al., 2007; Kogut & Zander, 1992).

Uma categoria de processos de modificação das capacidades dinâmicas se trata das capacidades relacionais de rotinas de intercâmbio de conhecimentos entre empresas que formam alianças (Dyer & Singh, 1998). Além disso, essas alianças podem fornecer oportunidades de aprender com os parceiros novas oportunidades de negócios (Grant, 1996).

### **2.2.2 Capacidade Empreendedora ou Intraempreendedorismo**

Helfat et al. (2007) também apontam que o intra-empreendedorismo pode ser fonte de mudança organizacional, mas eles não exploram essa alternativa. Por sua vez, Teece

(2007) desenvolve o conceito de capacidades dinâmicas como um processo de tornar empresas consolidadas em organizações empreendedoras como *startups*.

Teece (2007) desagrega as capacidades dinâmicas em (1) capacidade para detectar oportunidades e ameaças (*sense*) no meio externo por meio de processos organizacionais ou individuais de gestores, (2) apreender oportunidades (*seize*) por meio do investimento em novos produtos, processos ou serviços e (3) manter a competitividade através da combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis.

Segundo Teece (2007), a capacidade para detectar oportunidades e ameaças está baseada em rotinas de processos para dirigir pesquisa e desenvolvimento interno e selecionar novas tecnologias, processos para explorar inovações de fornecedores e complementadores, processos para explorar desenvolvimentos ciência e tecnologias externas e processos para identificar os segmentos-alvo de mercado e as necessidades dos clientes.

Para o autor, a capacidade apreender oportunidades se fundamenta em rotinas de estabelecer o modelo de negócio e de soluções para os clientes, seleção dos limites da empresa para gerenciar ativos internos e externos à empresa, seleção de protocolos de decisão e estabelecimento de processos de fidelização e compromisso dos stakeholders.

E a capacidade de combinação, proteção e reconfiguração dos ativos se baseia em rotinas de descentralização, governança, coespecialização e gestão do conhecimento (TEECE, 2007).

### **2.3 Proposição De Pesquisa**

A proposição dessa pesquisa é de que uma grande empresa para criar, alterar ou transformar sua base de recursos visando *atuar nos mercados da base da pirâmide* deve (1) realizar *alianças com outras organizações* que conheçam a realidade da população de baixa renda e/ou (2) promover *processos* de descentralização que permitam o *intra-empendedorismo* de seus funcionários.

## **3. METODOLOGIA**

Nessa seção serão apresentados os métodos que serão utilizados nessa pesquisa, como também as justificativas para essas escolhas.

### **3.1 Natureza e Método de Pesquisa**

Esse estudo será de natureza qualitativa e longitudinal. O estudo adotará a abordagem de pesquisa processual. Esse tipo de pesquisa busca entender como as coisas se desenvolvem ao longo do tempo e por que elas se desenvolvem de determinada maneira (Langley, 1999).

Segundo Langley (1999), a pesquisa processual tem finalidade de explicar a sequência de eventos que levam para um resultado, evidenciando a ordem temporal e os padrões desses eventos. Pesquisas do tipo processual são adequadas para lidar com questões sobre como e por que as coisas surgem, desenvolvem, crescem ou terminam ao longo do tempo (Langley, 1999; Langley et al., 2013).

Como as capacidades dinâmicas envolvem rotinas e processos organizacionais que visam superar a influência da dependência do trajeto histórico (*path dependence*) das organizações (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Teece et al., 1997; Teece, 2014), esse fenômeno se enquadra no escopo e propósito das pesquisas de tipo processual.

### **3.2 Unidade de Análise**

São escassas as pesquisas empíricas sobre capacidades dinâmicas que explicitam qual unidade de análise foi empregada (Eriksson, 2013). Um dos motivos para essa falha metodológica pode ser a ambiguidade na definição da natureza das capacidades dinâmicas (Peteraf; Di Stefano & Verona, 2013; Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014). Com efeito, a literatura sobre o tema está dividida entre os trabalhos que definem capacidades dinâmicas como uma habilidade ou ação latente e os que consideram essas capacidades como processos ou rotinas (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014).

Como o presente estudo se trata de uma pesquisa processual, a unidade de análise que essa pesquisa adotará serão os processos de mudança que as grandes empresas utilizam para mudar suas estratégias visando servir a base da pirâmide.

### **3.3 Seleção dos Casos**

Os critérios da pesquisa para identificar uma grande empresa serão o valor do faturamento anual, que deverá ser acima de R\$ 300 milhões (Brasil, 2007) ou o número de funcionários, em que a empresa deve ter 500 ou mais funcionários no caso das indústrias ou ter 100 ou mais empregados no caso das empresas de comércio ou serviços (SEBRAE, 2013).

A seleção de casos adotará como método de amostragem a maximização de variação cuja lógica é que padrões comuns que emergem de grande variação são interessantes e valiosos para capturar dimensões importantes de um fenômeno (Patton, 2002).

Assim a amostra dessa pesquisa será composta por duas grandes empresas que mudaram estratégias para servir a base da pirâmide no Brasil e que estão situadas em contextos diferentes (ex: setores diferentes). Essa amostra com dois casos está alinhada com uma pesquisa recente que analisou um fenômeno similar: como organizações mudam suas rotinas (Bucher & Langley, 2016).

### **3.4 Coleta de Dados**

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observações estruturadas, que serão guiados pelo protocolo de pesquisa. Buscar-se-á triangular essas fontes de dados distintas para convergir os achados da pesquisa (Dubé & Paré, 2003; Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008).

Para a escolha de entrevistados, selecionar-se-ão como respondentes gestores envolvidos em negócios para mercados de baixa renda das grandes empresas pesquisadas. Também serão entrevistados gestores das organizações sociais que se aliam com essas empresas.

Não é possível estabelecer um número de respondentes antes de iniciar o trabalho de campo, mas essa escolha se baseará nos princípios da amostragem teórica e da saturação dos resultados (Dubé & Paré, 2003).



Nas entrevistas, utilizar-se-á a abordagem de guia de entrevista geral, na qual se lista as questões e assuntos que o pesquisador deseja explorar com todos os respondentes (Patton, 2002). Desse modo, aplica-se um instrumento de checagem dos tópicos que o estudo busca pesquisar por meio de questões abertas, mas que também possibilita flexibilidade para que sejam explorados novos assuntos que emergem durante as entrevistas (Patton, 2002).

O guia de entrevistas foi fundamentado na literatura sobre capacidades dinâmicas e negócios na base da pirâmide. As questões do guia de entrevistas são abertas e estão divididas em três partes: intenção da mudança, processos de mudança e resultados da mudança. A ordem das partes e questões foi elaborada para identificar a cronologia dos processos de mudança das grandes empresas que decidem servir a base da pirâmide. Esse guia de entrevistas também será o protocolo de pesquisa que guiará a coleta de outras fontes de dados.

#### Quadro 1 – Guia de Entrevistas e Protocolo de Pesquisa

<b>Intenção da mudança</b>	<b>Referências</b>
<p><i>O que motivou a empresa a fazer negócios com a população da base da pirâmide?</i></p> <p>Retorno financeiro? Impacto social?</p>	Dosi, Nelson e Winter (2000); Helfat et al. (2007); Teece (2007); Prahalad e Hart (2002); London e Hart (2004)
<p><i>Como a empresa se preparou para entrar nesse novo mercado?</i></p> <p>Planejou estratégias? Quais ações foram tomadas para implementar as estratégias (ou decisão)?</p>	Dosi, Nelson e Winter (2000); Helfat et al. (2007); Teece (2007); London e Hart (2004)
<b>Processos de mudança</b>	
<p><i>Como a empresa mudou para servir à população da base da pirâmide?</i></p> <p>Criou alguma estrutura formal (ex. projeto, departamento, unidade, etc.)? Destacou pessoas exclusivas? Realizou novos investimentos? Formou parcerias com outra organização ou agente externo? Os responsáveis por essa nova iniciativa tiveram autonomia (descentralização)?</p>	Helfat et al. (2007); Teece (2007); London e Hart (2004); Rivera-Santos e Rufín (2010); Webb et al. (2010); Reficco e Marquez (2012); Halme, Lindeman e Linna (2012)
<p><i>Quais dificuldades ocorreram na execução dessas ações voltadas para atender à base da pirâmide?</i></p> <p>Resistências das pessoas? Cultura organizacional? Estrutura formal (organograma, burocracia, procedimentos padrões, rotinas, etc.)?</p>	Halme, Lindeman e Linna (2012); Karnani (2007); Simanis e Milstein (2012)
<b>Resultado da mudança</b>	
<p><i>A empresa alcançou os objetivos que estabeleceu quando decidiu servir os mercados da base da pirâmide?</i></p> <p>Objetivos financeiros? Objetivos sociais?</p>	Dosi, Nelson e Winter (2000); Helfat et al. (2007); Teece (2007); Prahalad e Hart (2002); London e Hart (2004)

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.5 Métodos de Análise dos Dados

Na análise dos dados, serão utilizados diversos métodos de pesquisa processual qualitativa. Nessa pesquisa longitudinal, primeiramente, coletar-se-á dados em retrospectiva (eventos passados) por meio das entrevistas e documentos. Em seguida a coleta de dados será feita em tempo real por um período de um ano e meio. A coleta de dados em tempo real é importante porque permite a pesquisa superar a crítica de que capacidade dinâmica se trata de um fenômeno que só pode ser analisado *a posteriori* (Eriksson, 2013).

A primeira técnica de análise de dados a ser empregada será a análise narrativa, que se trata da construção de uma história detalhada dos casos a partir de dados brutos (Langley, 1999). Essa análise visa preparar uma cronologia para ser analisada posteriormente por outros métodos (Langley, 1999). As poucas pesquisas processuais sobre capacidades dinâmicas utilizaram esse método (Bingham et al., 2015; Sune & Gibb, 2015).

Em seguida serão usados concomitantemente de forma adaptada os métodos de estudo de casos múltiplo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) e a metodologia Gioia (Gioia et al., 2013). Essa pesquisa adaptará os métodos originais de Eisenhardt (1989) e Gioia et al. (2013), pois a finalidade dessa pesquisa difere da proposta desses métodos, que foram elaborados para realizar pesquisas indutivas que buscam criar novas teorias ao identificar conceitos emergentes que surgem da análise empírica.

Como a presente pesquisa se embasará no corpo teórico sobre Capacidades Dinâmicas, mas também buscará aprimorar a teorização desse conceito; esse estudo possui uma natureza dedutivo-indutiva. Desse modo, pretende-se analisar os dados utilizando essa teoria *a priori*, mas também se estará aberto para identificar categorias emergentes que contribuam para o entendimento do fenômeno pesquisado: as capacidades dinâmicas que as grandes empresas utilizam visando adaptar suas estratégias voltadas ao topo da pirâmide para estabelecer novas estratégias que visam servir a base da pirâmide.

Assim será empregada a primeira etapa do estudo de casos múltiplos, que é a análise interna de cada caso, na qual se busca elaborar uma descrição detalhada sobre cada caso visando identificar suas características únicas (Eisenhardt, 1989). Nessa etapa, também será empregada a metodologia Gioia, na qual, primeiramente, realiza-se uma análise de 1ª ordem que busca respeitar fielmente os termos utilizados pelos entrevistados (Gioia et al., 2013). Desse modo, nessa fase não se procura elaborar categorias de análise a partir das entrevistas, o que faz o número de categorias se tornar volumoso (Gioia et al., 2013).

Decidiu-se adotar a metodologia Gioia nessa pesquisa porque o conceito de capacidades dinâmicas ainda é abstrato, o que dificulta sua operacionalização (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2009), mas o que também torna esse conceito maleável para contribuições teóricas de pesquisas futuras (Helfat & Peteraf, 2009). Essa será uma etapa crítica para esclarecer melhor os processos que envolvem as capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, aperfeiçoar a operacionalização desse conceito ao embasar a análise da pesquisa nos termos utilizados pelos próprios profissionais envolvidos nesse fenômeno.

Em seguida, será empregada a análise cruzada dos casos, que busca por padrões entre os casos pesquisados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Utilizar-se-á a tática de listar as semelhanças e as diferenças entre os casos com o intuito de procurar as semelhanças entre os dois casos diferentes pesquisados (Eisenhardt, 1989). Nessa fase, também será adotada uma adaptação da análise de 2ª ordem de Gioia et al. (2013), que visa identificar constructos e temas emergentes ao analisar de forma mais abstrata as categorias encontradas na análise de

1ª ordem. Como essa pesquisa adaptará essa metodologia, inicialmente se tentará refinar as categorias encontradas na análise de 1ª ordem utilizando os constructos existentes na literatura sobre Capacidades Dinâmicas. Para as categorias relevantes para o fenômeno e que não se conseguiu enquadrá-las nessa literatura, criar-se-ão novos constructos.

Dessa maneira, por meio de um processo de iteração, segundo Gioia et al. (2013), ao longo das entrevistas longitudinais a coleta de informações foca cada vez mais nos constructos e categorias emergentes que permitem o entendimento do fenômeno em estudo. Em seguida, busca-se refinar essas categorias de 2ª ordem em dimensões agregadas (Gioia et al., 2013).

No final da etapa de análise anterior, será empregado o método de mapeamento visual, que visa apresentar grandes quantidades de dados em espaços relativamente pequenos (Langley, 1999). O mapeamento visual é capaz de sintetizar razoavelmente a riqueza dos dados processuais ao possibilitar a análise simultânea de um grande número de dimensões e facilitar a apresentação de processos paralelos, antecedência e consequência dos eventos e a passagem do tempo (Langley, 1999). Desse modo, esse método será utilizado para propor um modelo visual que mapeia como as grandes empresas utilizam suas capacidades dinâmicas para alterar sua base de recursos visando servir a base da pirâmide no Brasil.

### **3.6 Cuidados e Critérios para Validação da Pesquisa**

A presente pesquisa terá como finalidade gerar generalização teórica dos seus resultados para as literaturas sobre Capacidades Dinâmicas e negócios para base da pirâmide. Ao contrário da generalização estatística, a generalização teórica não pretende que seus resultados sejam representativos de uma população, mas sim que contribuam para o aperfeiçoamento de teorias (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003).

No entanto, mesmo com essa proposta diferente das pesquisas dedutivas e quantitativas tradicionais, estudos que buscam criar, estender ou desenvolver teorias podem se enquadrar no paradigma de pesquisa positivista (Dubé & Paré, 2003; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert et al., 2008). Como também, é crescente a aceitação de pesquisas que integram os métodos dos paradigmas positivista e interpretativista (Lee, 1991; Miles & Huberman, 1994).

Os critérios que avaliam o rigor de uma pesquisa que segue o paradigma positivista são: validade interna, validade do constructo, validade externa e confiabilidade (Cook & Campbell, 1979; Gibbert et al., 2008).

Com base nesses critérios, essa pesquisa utilizará os seguintes procedimentos para validação dos seus resultados (Dubé & Paré, 2003; Gibbert et al., 2008; Yin, 2003):

- Validade do constructo: triangulação de diferentes fontes de evidência; estabelecimento de cadeia de evidências, que demonstrarão como o pesquisador partiu da questão de pesquisa até as conclusões; notas de campo; codificação das entrevistas e checagem dessa codificação;
- Validade interna: elucidação do processo de análise de dados e *pattern-matching*, que é a comparação de padrões dos dados empíricos com padrões da literatura existente;
- Validade externa: definição clara da unidade de análise, escolha criteriosa dos casos pesquisados e análise cruzada dos casos;
- Confiabilidade: uso de protocolo do estudo de casos, construção da base de dados do estudo de casos com todos os registros usados na pesquisa.

## 4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

O autor desse projeto de pesquisa de tese ainda não fez a coleta dos dados em campo, por isso não há resultados e conclusões para serem reportados.

## REFERÊNCIAS

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. (2015) *Critério de Classificação Econômica Brasil*. Disponível em: <http://www.abep.org/criterio-brasil>. Acesso em 12 fev 2015.

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.29-49.

Bingham, C., Heimeriks, K., Schijven, M. and Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strat. Mgmt. J.*, 36(12), pp.1802-1825.

Brasil (2007). Lei Nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007.

Bucher, S. and Langley, A. (2016). The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), pp.594-613.

Chakrabarty, S. and Bass, A. (2013). Institutionalizing Ethics in Institutional Voids: Building Positive Ethical Strength to Serve Women Microfinance Borrowers in Negative Contexts. *J Bus Ethics*, 119(4), pp.529-542.

Di Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp.307-327.

Dyer, J. and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), p.660.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532.

EISENHARDT, K. and GRAEBNER, M. (2007). THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.25-32.

Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), pp.306-327.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 17(S2), pp.109-122.

Hahn, R. and Gold, S. (2014). Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. *Journal of Business Research*, 67(7), pp.1321-1333.

Halme, M., Lindeman, S. and Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), pp.743-784.

Hart, S. and Dowell, G. (2010). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), pp.1464-1479.

Helfat, C. (2007). *Dynamic capabilities*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Helfat, C. and Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), pp.91-102.

Hutzschenreuter, T. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), pp.673-720.

Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. *California Management Review*, 49(4), pp.90-111.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), pp.383-397.

Karnani, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, v. 49, n. 4, pp. 90-111, 2007.

Karnani, A. Markets of the Poor: Opportunities and Limits. *International Journal of Rural Management*, v. 8, n. 1-2, 7–17, 2012.

Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., & Ireland, R. D. Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 3, 503–531, 2011.

Kistruck, G. M.; Beamish, P. W.; Qureshi, I.; Sutter, C. J. Social Intermediation in Base-of-the-Pyramid Markets. *Journal of Management Studies*, v. 50, n. 1, 31–66, 2013.

Kolk, A.; Rivera-Santos, M.; Rufin, C. Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. *Business & Society*, v. 20, n. 10, 1–40, 2013.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), p.691.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. and Van de Ven, A. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.1-13.

Lee, Allen S. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, v. 2, n. 4, p. 342-365, 1991.

London, T.; Anupindi, R.; Sheth, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 6, 582–594, 2010.

London, T.; Hart, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 5, 350–370, 2004.

London, T.; Hart, S. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New approaches for building mutual value*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: FT Press, 2011.

Gibbert, Michael; Ruigrok, Winfried; WICKI, Barbara. What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

Gioia, D A.; Corley, K G.; Hamilton, A L. Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

Miles, M B.; Huberman, A. M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, 1994.

Nelson, R. R.; Winter, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

Parmigiani, A.; Rivera-Santos, M. Sourcing for the base of the pyramid: Constructing supply chains to address voids in subsistence markets. *Journal of Operations Management*, v. 33-34, 60–70, 2015.

Patton, Michael Quinn. *Qualitative research and evaluation methods*. Sage: Thousand Oaks, CA, p. 688, 2002.

Peteraf, M. A., Di Stefano, G.; Verona, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, v. 34, 1389–1410, 2013.

Prahalad, C.K. *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2004.

Prahalad, C.K.; Hart, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*. v. 26, p. 2–14, 2002.

Prahalad, C. K.; Hammond, A. Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

Reficco, E.; Marquez, P. Inclusive Networks for Building BOP Markets. *Business & Society*, v. 51, n. 3, 512–556, 2012.

Rivera-Santos, M.; Rufín, C. Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. *International Business Review*, v. 19, n. 2, 126–139, 2010.

Rivera-Santos, M.; Rufín, C.; Kolk, A. Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 12, 1721–1727, 2012.

SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em 17 mai 2016.

Seelos, C.; Mair, J. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63, 2007.

Simanis, E. Needs, Needs Everywhere, But Not a BoP Market to Tap. In: LONDON, T.; HART, S. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New approaches for building mutual value*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: FT Press, 2011.

Simanis, E.; Milstein, M. Back to Business Fundamentals: Making “Bottom of the Pyramid” Relevant to Core Business. Field Actions Science Reports: *Fact Reports*, v. 4 , 82-88, 2012.

Sune, A.; Gibb, J. Dynamic capabilities as patterns of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 2, p. 213-231, 2015.

Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, 1319–1350, 2007.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 509–533, 1997.

Van De Ven, A. H.; Johnson, P. E. Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, n. 31, v. 4, 2006.

Van Den Waeyenberg, S.; Hens, L. Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 12, 1692–1699, 2012.

Webb, J. W.; Kistruck, G. M.; Ireland, R. D.; Ketchen, D. J. The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 34, n. 3, 555–581, 2010.

Yin, Robert K. *Case study research design and methods. third edition.* Applied social research methods series, v. 5, 2003.