

## **MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR MEIO LENTE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

**FERNANDO EDUARDO CARDOSO**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)  
fernandoecardoso@hotmail.com

**CARLOS RICARDO ROSSETTO**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)  
rossetto@univali.br

**JOAQUIM RAMOS SILVA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
jrsilva@iseg.utl.pt

# MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS POR MEIO LENTE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

## INTRODUÇÃO

As correlações entre a capacidade dinâmica, com os elementos da estratégia como prática: prática, *praxis* e praticantes, são analisados por Regnér (2008). Para o autor o comparativo mostra que ambos os elementos estão correlacionados, mostrando que é possível estudar a capacidade dinâmica através da estratégia como prática - SAP (*strategy-as-practice*), onde a estratégia como prática funciona como uma lente para estudar e compreender o processo de construção da capacidade dinâmica organizacional.

A prática é conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas (JARZABKOWSKI et al. 2007). As *praxis* são fluxos situados de atividades socialmente alcançadas as quais são estrategicamente consequentes para a direção e sobrevivência de um grupo, organização ou indústria, (JARZABKOWSKI, et al. 2007). Os praticantes são os atores que estão inseridos ou não na organização, que desempenham sua *praxis*, realizam suas práticas, construindo a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, et al. 2007).

O praticante não só está presente na capacidade dinâmica, como também apresenta-se como peça fundamental no processo dinâmico, agindo tanto de forma individual como coletiva, interna ou externa a organização. Ambrosini e Bowman (2009) argumentam que as capacidades dinâmicas exigem alto nível de compromisso dos praticantes. Os diferentes perfis de praticantes proporcionam as organizações estratégias heterogenias, o que pode dificultar com que a concorrência copie as capacidades dinâmicas da organização, assegurando a blindagem das estratégias ao longo do tempo.

As práticas estão presentes nas capacidades dinâmicas através da criação e desenvolvimento de atividade, rotinas, processos ou mesmo ambientes que possibilite e instigue a criação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das capacidades dinâmicas. O desenvolvimento pode ocorrer de diversas formas como por exemplo: ocorre flexibilizando as estratégias para melhor adaptar ao ambiente turbulento; ocorre pela criação de processos e rotinas que favorecem ao aprendizado e a valorização do conhecimento prévio; e também ocorrer na criação não só de estrutura, mas de um ambiente propício ao desenvolvimento inovativo.

As *praxis* estão presentes nas capacidades dinâmicas através dos fluxos de atividades socialmente aceita pela sociedade e que orientam as estratégias de desenvolvimento das organizações. A criação de um ambiente propício para inovação é vista através da ação da *praxis*, criando uma cultura organizacional voltada para inovação. A inovação é construída no cotidiano, no meio social, no dia a dia das atividades organizacionais, resultando da interação dos atores organizacionais e seus recursos disponibilizados pela organização.

Para identificação da origem da estratégia da capacidade dinâmica, os estudos das atividades, e micro práticas são apresentados como o caminho para encontrar a respostas, e poder criar e/ou reconfigurar a capacidade dinâmica que consolide a vantagem competitiva perante o mercado concorrente. A estratégia como prática apresenta-se como uma forma de estudos das atividades, e microfundamento, identificando a origem da capacidade dinâmica.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Primeiramente a pesquisa se justifica pela lacuna em pesquisas empíricas sobre capacidade dinâmica (Takahashi et al (2017) Vicente et al (2015). Em um segundo momento a existe uma lacuna refere-se a ausência de pesquisas sobre microfundamento das capacidades dinâmicas, segundo Foss (2016), Felin, Foss, Ployhart, (2015), Kleinbaum, Stuart (2014). E por fim pela lacuna referente a ausência de pesquisas relacionando as capacidades dinâmicas e a estratégia

como prática, segundo Regnér (2008, 2015). Define-se, portanto, o **problema de pesquisa**: como os microfundamento da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática, pode contribuir com a identificação das origens da capacidade dinâmicas.

Este estudo tem como **objetivo** analisar como os microfundamento da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática, pode contribuir com a identificação das origens da capacidade dinâmicas.

## **CORRELAÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

O estudo de Regnér, (2008), resume-se as diferenças e semelhanças entre as duas perspectivas, da capacidade dinâmica, e da estratégia como prática. Com relação a disciplina raiz, enquanto a estratégia como prática é enraizada na teoria social de autores como Bourdieu (1990), Giddens (1984), Shatzki (2002) e Sztompka (1991); o interesse fundamental da perspectiva da estratégia como prática está voltado para a estratégica como uma prática social, com as estratégias e atividade do dia a dia, preocupados com o *strategizing*, voltada para o foco no micro nível organizacional. Já a capacidade dinâmica tem raízes em disciplina da economia evolucionária de autores como Nelson, Winter, Penrose, Schumpeter e Teece, preocupando-se com o nível organizacional com foco nas rotinas e capacidades de nível organizacional (macro nível organizacional).

As duas perspectivas não têm apenas diferenças, mas também semelhanças. O foco em processos é uma destas convergências, onde a estratégia como prática tem foco em processo contínuo em termo de prática, enquanto que a capacidade dinâmica tem foco em processo contínuo em termo de rotina. Segundo Jarzabkowski, (2004) e Winter (2003), tanto a perspectiva da estratégia como prática, como a perspectiva da capacidade dinâmica explicitamente enfatizam processos padronizados.

Outra característica similar entre as perceptivas está relacionada ao contexto histórico e de localização sobre o qual a estratégia se desenvolve. Enquanto a perspectiva estratégia como prática foca principalmente o contexto social e cultural, a perspectiva capacidade dinâmica foca principalmente o contexto econômico eminentemente social.

A abordagem da estratégia como prática, com seu foco em atividades e interações com as pessoas de diversos níveis organizacionais, pode auxiliar na descoberta de microfundamento de mecanismo subjacente a construção da capacidade em nível organizacional. Estes mecanismos que envolvem atores, atividades, contextos sociais podem desenvolver ou mesmo alterar os ativos organizacionais, (REGNÉR 2008). O estudo priorizando a junção das duas perspectivas (capacidade dinâmica e estratégia como prática), pode proporcionar a identificação dos mecanismos que levam a um desempenho superior à média, levando a organização a obter a vantagem competitiva.

No estudo de Regnér (2008) o autor apresenta os processos característicos da estratégia-com-prática e da capacidade dinâmica. A perspectiva da estratégia como prática enfatiza a estratégia prática, a estratégia do dia a dia, as atividades presentes nos processos diários de formação de estratégias, envolvendo os mais diversos níveis organizacional, desde do alto nível organizacional, até nível operacional, inclusive os atores externos, todos estão envolvidos, contribuindo com o processo da estratégia como prática.

O contexto social e cultural influencia o processo da prática estratégica, onde as novidades em práticas estratégicas aparem através dos atores organizacionais com a recombinação de práticas, uso da criatividade, imaginação e oportunidades. Segundo Regnér (2008), a estratégia como prática enfatiza a importância da agencia e interação social entre os profissionais em diferentes níveis organizacionais em um contexto social, o que permite uma análise dos mecanismos que geram certos ativos organizacionais.

A perspectiva da capacidade dinâmica enfatiza o contexto econômico, com geração de valor através de ativos financeiros, tecnológicos e estruturais. Os principais atores são os do

topo, utilizando de mecanismos básicos como a coordenação e combinação de rotinas e o aprendizado organizacional para proporcionar desempenhos superiores.

Segundo Regnér (2008), a capacidade dinâmica centra-se na abordagem de processos de agregação de seleção evolutiva e de níveis organizacionais, que são moldados para um contexto mais econômico. A estratégia como prática complementa a capacidade dinâmica e fornece sugestões para uma visão dinâmica da estratégia, abordando microfundamento da dinâmica que dão origem a ativos organizacionais. (REGNÉR, 2008).

O estudo de Regnér (2008) identifica uma área de pesquisa onde a estratégia como prática traz importantes contribuições para estudos da capacidade dinâmica, demonstrando como as duas perspectivas podem se complementar a contribuir com estudos das estratégias organizacionais, e criação de ativos únicos.

Para Regnér (2008) a estrutura (regras e recursos), os agentes (atores organizacionais/praticantes) e os reconfiguração das atividades (rotinas/ práticas) formam uma área de estudos que proporciona a criação e/ou reconfiguração da capacidade dinâmica.

## MICROFUNDAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Na abordagem do microfundamento, segundo Felin et al (2012), um forte motivador para estudo das capacidades por meio do microfundamento está em poder avançar na compreensão do que impulsiona diferenças nos comportamentos e desempenho das organizações. Segundo Foss (2016) o microfundamento explica que os resultados coletivos, e macro como por exemplo o desempenho organizacional, bem como a formação (instituições), são explicados por fenômenos das ações e interações de entidades de nível inferior, como por exemplo individuais, práticas. Segundo Coleman (1990) e Foss, (2016) as micro entidades podem ser influenciadas por entidade macro o que é explicado por meio da banheira de Coleman (1990).

Teece (2007) realizou um estudo identificando os microfundamentos das capacidades dinâmicas, onde para se analisar as capacidades dinâmicas, a mesma pode ser desagregada em três categorias organizacionais: (i) (*sensing*) refere-se a detecção, capacidade de perceber e modelar oportunidades e ameaças; (ii) (*seizing*) refere-se ao aproveitar, capacidade de aproveitar as oportunidades que foram identificadas e (iii) (*Reconfiguring*) refere-se a reconfiguração, a capacidade de manter-se competitivo por meio do reforço, combinação, proteção e quando necessário, a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Também abrange as capacidades da organização para moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos e elaborar e implementar de variáveis modelos de negócios.

O desenvolvimento e implantação do microfundamento das capacidades dinâmicas apresentam desafios, sendo influenciados pelas habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisões e disciplinas distintas, que acabam sustentando as capacidades de *sensing*, *seizing* e *Reconfiguring*. (TEECE, 2007).

***Sensing/ detecção:*** A *sensing* segundo Teece, (2007), refere-se a atividade prática organizacional de procurar, captar, investigar, mensurar e identificar as tendências de mercado e de tecnologia. A identificação de novos caminhos, novas oportunidades no meio tecnológico e no mercado, proporciona a organização elaborar novas estratégias de forma a atender as novas tendências do mercado.

***Senzing:*** Enquanto a *sensing* se preocupa com a identificação das oportunidades, a *senzing* se preocupa em como aproveitar estas oportunidades. Segundo Teece (2007), o microfundamento da *senzing* apresenta estruturas e procedimentos, desenhos e incentivos da organização para aproveitar as oportunidades. A partir do momento em que novas oportunidades (tecnologias e de mercado) são identificadas, elas precisam ser abordadas através de novos produtos, processos, e serviços, exigindo quase sempre investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização. (TEECE, 2007).

**Reconfiguring:** Na capacidade de *Reconfiguring* a organização precisa estar sempre preparada para mudanças, preparada para transformações, para novas criações e/ou reconfigurações organizacionais. (TEECE, 2007). Segundo Teece (2007), o microfundamento da *Reconfiguring* apresenta alinhamentos e realinhamentos contínuos de ativos específicos tangíveis e intangíveis. Preparando-se para enfrentar ameaças, aproveitar oportunidades, modificando a organização de forma a criar um ambiente propício para desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Em suma, a análise das categorias do microfundamento das capacidades dinâmicas (*sensing; seizing; e reconfiguring*) é um caminho para identificação do microfundamento das capacidades dinâmicas. Uma análise no microfundamento das capacidades dinâmicas e seu inerente enraizamento social e cultural daria uma contribuição potencialmente significativa para questões críticas da gestão estratégica. (REGNÉR, 2008).

O estudo do microfundamento das capacidades dinâmicas proporciona uma análise detalhada das atividades, das práticas do dia a dia, das ações sociais e culturais envolvidos no processo de criação e/ou reconfiguração das capacidades dinâmicas. A abordagem do microfundamento proporciona a identificação de heterogeneidade das capacidades dinâmicas, o que contribui para o processo de longo prazo das mesmas.

## RECURSOS

Segundo Peteraf e Barney, (2003), a RBV sustenta que, quando uma organização consegue operacionalizar o seu VRIN, ela proporciona a organização ganhos de eficiência na oferta de valor aos clientes. Segundo Teece et al (1997) e Bowman e Ambrosini (2003), os recursos podem ser classificados de acordo com aqueles que atendem aos critérios VRIN, sendo considerados recursos estratégicos para organização. Para Coll et al (2000), qualquer vantagem atribuída ao conjunto de alavancagem contendo componentes intangíveis valiosos tem o potencial de ser duradouro. Os recursos intangíveis como cultura, marca, e reputação, não podem ser negociáveis livremente nos mercados e, portanto, não podem ser facilmente acumulados pelos concorrentes, se tornando um recurso valioso para organização manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo.

Para este estudo utilizaremos a tipologia de Mills (2002) para se estudar a reconfiguração dos recursos organizacionais que dão origem as capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Categoria de recursos de Mills (2002)

<b>Categoria de Recursos</b>	<b>Conceito</b>
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terrenos, devedores – geralmente é algo ligado a estrutura física
Recursos de conhecimento, habilidades e experiências.	Um importante conjunto, frequentemente não escritos, de conhecimento tácito que os detentores podem não saber que possuem
Recursos de sistemas e procedimentos	Ampla conjunto de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação do desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras, etc. Estes documentos e processamentos são tangíveis, mas sua eficiência exige recursos intangíveis como conhecimento, experiência dos operadores e usuários dos sistemas
Recursos culturais e de valores	Tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos de tempo e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. A crença de indivíduos que têm poder pode ser um recurso importante.
Recursos de redes de relacionamentos	Grupos de interesse dentro da organização, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Incluem-se marca e reputação nessa categoria.

Recursos importantes para mudança	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornaram ultrapassados e precisam ser alterados ou mesmo destruídos. Exemplos de crenças de trabalhadores e administradores influentes, existência de recursos para implementar mudança (como dinheiro para investimento)
-----------------------------------	---

Fonte: Mills (2002)

A tipologia de Mills (2002), apresenta seis categorias apropriadas para identificação dos recursos. Usaremos estas categorias para estudar a criação e reconfiguração de recursos que dão origem a capacidade dinâmica organizacional.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa, empregando o método de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989). Do ponto de vista da forma de abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, já que tem como objetivo analisar como os microfundoamento da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática, pode contribuir com a identificação das origens da capacidade dinâmicas.

A seleção do caso não foi aleatória, mas intencional (EISENHARDT, 1989), já que o mesmo se constitui, tal como assinala Yin (2005), em um caso propício para estudar as categorias se busca analisar, ou seja, a organização selecionada apresenta condições específicas que favorecem o estudo *in loco* dos microfundoamentos da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática.

O estudo do caso foi realizado em uma organização brasileira, centenária, de grande porte, do setor industrial. A organização tem 70 lojas próprias, 674 lojas franquizadas, mais de 18 mil clientes no varejo, 3 lojas na internet, e mais de 8 mil funcionários. A organização foi escolhida por apresentar um caso crítico, onde após sérios problemas financeiros e dificuldade de vendas, conseguiu se reerguer, voltar a crescer e se consolidou no mercado, permanecendo em constante crescimento ao longo do tempo. Apresentando-se como um caso raro, que desperta interesses de estudos tanto no ambiente teórico como empírico. Outro critério se baseia em razões práticas, perseguindo a viabilidade do estudo e a possibilidade de analisar organizações que ofereçam uma oportunidade de aprendizagem sobre o tema objeto de estudo (STAKE, 1995).

Um estudo de caso piloto foi realizado antes de iniciar a fase da pesquisa de campo deste estudo. O estudo do caso piloto, segundo Pérez Aguiar (1999), pode ajudar na estruturação das análises dos demais casos do estudo, de forma a criar um protocolo formal de estudo. A organização escolhida para ser o caso-piloto deste estudo foi uma organização do setor têxtil, de grande porte, especializada em moda adulto e infantil. Esta organização foi escolhida para ser o caso piloto, por ter as mesmas características da organização que foi escolhida para estudo do caso (porte, desempenho e ambiente), bem como por apresentar acessibilidade, disponibilidades, e aceitabilidade dos atores organizacionais para realizar este teste piloto.

As técnicas de coleta de dados adotadas foram: (i) entrevista semiestruturada, que foi realizada com 4 analistas, 5 supervisores, 4 gerentes, 2 diretores, e 1 coordenador, totalizando 16 entrevistas. A análise dos documentos, se dividiram em dois grupos: os documentos preparados pela empresa, ex.: planejamento estratégico, organogramas, descrições de cargos, folhetos informativos, referências para a página da empresa na *Web*; documentos descritivos da política organizacional, publicações internas, boletins, circulares relacionadas ao tema, vídeos institucionais; e, os documentos de terceiros (que não foram produzidos pela própria empresa), por ex.: comunicados de imprensa, publicações especializadas em revistas acadêmicas e informações em outros meios de *web sites* (notícias). A observação direta foi realizada visitas às filiais em Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte, bem como visitas aos centros de distribuições em Anápolis e Blumenau, além da visita na Matriz. A objetiva nas visitas era realizar observação em *loco*, dos processos, rotinas e procedimentos organizacionais,

evidenciadas as mudanças e evoluções ocorridas na organização. Destaca-se que a triangulação dos dados analisando-se diferentes fontes de coleta de dados (entrevista, observação direta e análise de documentos).

Adotaram-se as técnicas de análise narrativa, para realizar as análises dos dados. Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a análise narrativa leva ao entendimento do texto em sua totalidade, de sua grandeza partindo de suas peculiaridades. Para análise dos dados foi utilizada a análise narrativa, e para ajudar na tabulação dos dados foi utilizado o software NVIVO.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados está dividida em duas fases. Na primeira foi identificado quais os recursos disponíveis da organização, utilizando a tipologia de Mills (2002). Em uma segunda fase foi analisado as origens de cada uma das categorias de recursos identificadas na primeira fase, realizando uma matriz correlacionando as categorias do microfundamento com as categorias da estratégia como prática, criando-se assim uma matriz que procura descrever a origens das capacidades dinâmicas organizacionais.

### **PRIMEIRA FASE – ANÁLISE DOS RECURSOS**

Com base na coleta de dados realiza por entrevistas, análise de documentos, observação direta, identificou-se os recursos de acordo com a tipologia de Mills (2002).

Quadro 2 – Análise das categorias de recursos organizacionais

<b>Categoria de Recursos</b>	<b>Ex. Recurso no caso</b>
Recursos tangíveis	Centrais de distribuição, Filiais em todo Brasil
Recursos de conhecimento, habilidades e experiências.	Criação de canais de distribuição: franquias, varejo <i>premium</i> , varejo, lojas próprias, web
Recursos de sistemas e procedimentos	- Sistema de avaliação de desempenho
Recursos culturais e de valores	-Preocupação com a sustentabilidade
Recursos de redes de relacionamentos	- Cadeia produtiva
Recursos importantes para mudança	Recursos financeiros para investimento nos novos projetos

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados coletados mostraram que a organização apresenta pelo menos seis categorias de recursos. A organização apresenta como recursos tangíveis as suas duas centrais de distribuição, uma em Goiás e outras em Santa Catarina, além de suas Filiais localizadas em diversas regiões do Brasil. Os Recursos de conhecimento, habilidades e experiências, a organização apresenta a sua capacidade de criação e manutenção dos seus quatro canais de distribuição: franquias, varejo, lojas próprias, web. Com relação aos Recursos de sistemas e procedimentos, a organização apresenta o recuso de sistema de avaliação de desempenho, que inicialmente envolvia apenas a área gerencial, mas que aos poucos foi estendido para todos os níveis organizacionais. Recursos culturais e de valores a organização apresenta a preocupação com as questões de sustentabilidade, seja relacionada ao meio ambiente, ou com meio social e econômico. Os Recursos de redes de relacionamentos a organização apresentam a sua cadeia produtiva muito bem organizada e estruturada, estando preparada para mudanças no ambiente em que está inserida. Por fim os Recursos importantes para mudança, a organização apresenta os Recursos financeiros, que proporciona a organização investir nos novos projetos.

### **SEGUNDA FASE – ANALISE DA ORIGEM DAS CAPACIDADES DINAMICAS**

Com base na análise realizada na primeira fase da pesquisa, foi realizado uma análise de cada uma das categorias de recursos. Analisou-se a correlação das categorias do

microfundamento da capacidade dinâmica e das categorias das estratégias como prática, identificando-se a origens das capacidades dinâmicas organizacionais.

Os resultados serão analisados em 6 seções, referentes a cada um dos recursos da tipologia de Mills (2002). Em cada uma das seis seções abordaremos a matriz do microfundamento da capacidade dinâmica em relação as categorias da estratégia como pratica.

## MATRIZ RECURSOS TANGÍVEIS

Os dados da pesquisa demonstram que as centrais de distribuição, distribuídos em todo o Brasil, são recursos tangíveis que a organização utiliza no seu processo de reconfiguração das capacidades dinâmica.

### Quadro 3 - Matriz Recursos tangíveis

Ex. Centrais de distribuição, Filiais em todo Brasil

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	Reuniões e pesquisas com clientes e parceiros	aproveitar os incentivos fiscais	comissão interna para identificar as oportunidades
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	Maquinas moderno proporciona eficiência na produção	Nova central de distribuição em Goiás	Contratação de gerentes e realocação de gerentes
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	Estrutura física flexível adaptando-se as sazonalidades	sistemas logísticos integrados com o compras e com o comercia	atores organizacionais elaboram documentos de forma a padronizar os procedimentos

Fonte: Dados da pesquisa

### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** A organização tem uma comissão interna, formada por atores organizacionais dos departamentos de planejamento e do departamento de logística. Eles se encontram periodicamente, de forma a analisar e avaliar os processos logísticas e de distribuição da organização fazendo planejamento e estratégias que atenda às necessidades da organização.

**Praxis:** A organização realiza parcerias com prefeituras, de forma a aproveitar os incentivos fiscais oferecido pelas prefeituras em troca da abertura de filiais em suas cidades. Além de aproveitar o incentivo fiscal, a organização é beneficiada com a localização estratégica de suas novas filiais, outras oportunidades são apontadas como a mão de obra, bem como a ausência de conflito com sindicatos.

**Praticantes:** Os atores organizacionais têm um importante papel no processo de desenvolvimento organizacional. A comissão interna formada pelos atores organizacionais do departamento de planejamento e de logística são peças fundamentais nos estudos para identificar as oportunidades para se abrir uma filial, bem como definição da nova central de distribuição, que foi instalada no centro do Brasil, levando em consideração incentivos fiscais, bem como fatores logísticos.

### Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)

**Práticas:** A tecnologia de última geração está presente nas operações fabris da empresa, possibilitando agilidade na entrega de elevados volumes de produtos, com alto padrão de qualidade. A tecnologia proporciona eficiência na produção, minimiza desperdícios de matéria prima, e melhora o controle dos custos. A organização está constantemente investindo na manutenção das suas estruturas, seja na matriz, como nas filiais em todo Brasil, analisando a capacidade de produção de cada unidade, de forma a ajudar na definição dos novos pontos comerciais, ou apenas fazer uma expansão das filiais já existentes.

**Praxis:** A organização concentrava na sua Matriz, no estado de Santa Catarina uma única unidade de distribuição, optando estrategicamente em ficar perto de suas filiais que concentram



o maior volume de produção. Após estudos logísticas e de planejamento da produção, a organização criou um novo centro de distribuição, localizado na cidade de Anápolis.

**Praticantes:** Os atores aproveitam as oportunidades legais, usufruindo dos incentivos fiscais em abrir unidades produtivas em algumas regiões do país. A contratação de gerentes com *expertise* na área de comprar, ou mesmo a realocação de gerentes na área de planejamento e da área de logística são estratégias adotadas pela organização de forma a proporcionar uma equipe de gestão capacitada para atender ao mercado dinâmica em que a organização está inserida.

### Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)

**Práticas:** Para manter esta tecnologia, são realizados investimentos tanto no parque fabril com a aquisição de equipamentos e modernização da estrutura. A organização apresenta uma estrutura física flexível, de forma que no período de baixa na produção ela conseguiu reconfigurar suas estruturas físicas de forma a atender as demandas sazonais de produção.

**Praxis:** Os sistemas de logística são integrados, de um lado tem os canais de distribuição e vendas; do outro lado tem os sistemas de produção e compra de terceiros. Com essa integração, é possível controlar e determinar a quantidade e a periodicidade das distribuições, de acordo com a demanda no ponto de venda, os níveis de estoque, as características dos produtos e a localização dos pontos de vendas.

**Praticantes:** Os atores organizacionais elaboram documentos de forma a padronizar os procedimentos organizacionais, e estão constantemente atualizando procurando aperfeiçoar os manuais. O desenvolvimento de uma sistemática de remuneração variável é adaptado pela organização entre todos os departamentos e todos os níveis gerenciais da organização, de forma a incentivar os gestores na realização dos objetivos organizacionais.

## MATRIZ RECURSOS DE CONHECIMENTO, HABILIDADES E EXPERIÊNCIAS.

Quadro 4 - Matriz Recursos de conhecimento, habilidades e experiências.

Ex. Criação de canais de distribuição: franquias, varejo *premium*, varejo, lojas próprias, web

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	realiza estudos para identifica possíveis conflitos de canais	pesquisa para identificar a penetração dos seus produtos no mercado brasileiro	desenvolvem pesquisas com clientes e parceiras
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	reuniões propondo ideias para resolver problemas de conflitos	elaborou plano de expandir a rede Store	empresa de consultora contratada pela organização, juntamente com os gestores internos, elaborar as ações estratégicas
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	Atualização no início de cada coleção da política comercial	projeto de reforma das lojas próprias	Elaboração da política comercial, atualizando á a cada coleção

Fonte: Dados da pesquisa

### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** A organização, através da sua equipe de gerentes e supervisores comerciais, realiza estudos para identifica possíveis conflitos de canais. Os gestores analisam as reclamações e denúncias de forma a resolver qualquer problema que possa existir entre varejo e franquias. Análises são feitas com intuito de verificar a viabilidade de investimentos tanto no varejo, como nas franquias ou mesmo as lojas próprias da organização.

**Praxis:** A empresa fez uma pesquisa para identificar a penetração dos seus produtos no mercado brasileiro. A empresa sempre considerou que parte dos seus produtos eram focados para a classe C e se surpreendeu com o resultado da pesquisa. Na busca de encontrar novos

potenciais de crescimento, a empresa fez um mapeamento detalhado de *shopping centers*, corredores comerciais e bairros residenciais de 135 cidades. A conclusão do mapeamento mostrou que a empresa está utilizando apenas metade do seu potencial, tendo espaço para dobrar o número de loja no país.

**Praticantes:** Os atores organizacionais desenvolvem pesquisas com clientes e parceiras, com objetivo de atingir os objetivos estratégicos da organização. A organização, através da sua equipe de gerentes e supervisores comerciais, realiza estudos para identifica possíveis conflitos de canais. Os gestores analisam as reclamações e denúncias de forma a resolver qualquer problema que possa existir entre varejo e franquia. A organização contrata uma empresa de pesquisas para realizar estudos de penetração dos seus produtos no mercado brasileiro.

### **Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)**

**Práticas:** Os gestores comerciais realizam reuniões propondo ideias para resolver problemas de conflitos. A organização desenvolve uma política comercial que busca o equilíbrio entre varejo e franquia. Antes do lançamento de cada coleção, ou seja. A cada 2 meses a política comercial é revista, atualizada, procurando atender as estratégias da organização, incentivando os parceiros do varejo e franquia, a comprarem cada vez mais.

**Praxis:** A organização elaborou plano de expandir a rede Store. O mapeamento detalhado de shopping centers, corredores comerciais e bairros residenciais de 135 cidades, indicaram que havia espaço para duplicar o número de lojas. A participação de mercado da empresa estudada foi sempre maior em cidades onde existiam lojas da rede. Desta maneira, o foco de crescimento se voltou para cidades médias e grandes, tanto nos shopping centers, quanto em lojas de rua. Assim, aumentou a capilaridade e a distribuição, buscando sempre atingir maior gama de classes sociais.

**Praticantes:** Os gestores comerciais realizam reuniões propondo ideias para resolver problemas de conflitos. Uma das alternativas é a constante atualização da política comercial, levando em consideração as estratégias da concorrência, bem como as expectativas dos parceiros comerciais do varejo e franquia. A empresa de consultora contratada pela organização, juntamente com os gestores internos, elaborar as ações estratégicas para aproveitar as oportunidades identificadas na pesquisa de penetração dos produtos no mercado brasileiro.

### **Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)**

**Práticas:** A política comercial é atualizada no início de cada coleção, deixando documentado as regras para que os franquiados e varejistas possam ter incentivos em suas compras, bem como o que eles precisam cumprir para ganhar mais descontos. A organização dispõe de analistas que tem o papel de atualizar a política comercial, bem como realizar os calculas e análises para identificar os descontos conquistados por cada parceiro varejo e franquia, de acordo com as regras descritas na política comercial.

**Praxis:** A organização tem um projeto de reforma das lojas próprias. Estudos realizados pela organização mostra que após a reforma, as lojas reformadas apresentam um aumento de 20% em suas vendas nos primeiros 12 meses de sua reabertura. As reformas preparam a organização para um período de transformação, reformando a loja de forma a atender ao perfil de clientes que costumam frequentar a loja, sem descaracterizar o modelo padrão de visual da loja.

**Praticantes:** Os atores realizam a atualização da política comercial, deixando clara as regras, os direitos e obrigações dos varejistas e franquiados. A política comercial é discutida entre os gestores comerciais, e os analistas realizam a transcrição e divulgação da política para o mercado. Devido a importância, e ao impacto causado nas finanças e nos resultados da organização, uma equipe foi criada especificamente para cuidar do projeto de reforma das lojas próprias.

## MATRIZ RECURSOS DE SISTEMAS E PROCEDIMENTOS

### Quadro 5- Matriz Recursos de sistemas e procedimentos

#### Ex. Desenvolvimento de uma sistemática para avaliação de desempenho

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	pesquisas de satisfação dos seus funcionários	reuniões para alinhar as diretrizes do modelo de avaliação de desempenho	Gestores participam de reuniões para alinhar a métrica do novo sistema
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	sistema terceirizado, que foi customizado para atender as especificações da organização	No novo modelo de avaliação, todos são avaliados pelos seus pares, superior e auto avaliação	A auditoria interna audita os indicadores, bem como os resultados
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	padroniza a assinatura de seus e-mails, o uso de planilha para ajudar na avaliação dos funcionários	proporciona treinamento anual	departamento de gestão de pessoas elaboram manuais de procedimento de forma a padronizar as avaliações

Fonte: Dados da pesquisa

#### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** A organização, por meio do departamento de gestão de pessoas, realiza pesquisas de satisfação dos seus funcionários. A organização ainda elaborar treinamentos periódicos, de forma a estar lembrando das regras da organização e aproveitando para realizar dinâmicas de grupo, procurando integrar mais os funcionários aproveitando a oportunidade do treinamento para identificar pontos a melhorar dos seus atores organizacionais.

**Praxis:** A organização identificou uma oportunidade, por meio de um sistema que proporcione avaliar o desempenho dos seus funcionários. Foi realizado diversas reuniões entre a empresa que faz o sistema e o a diretoria e o departamento de pessoas da organização, com objetivo de alinhar as métricas de avaliação.

**Praticantes:** O diretor e os gestores como gerente e coordenadores do departamento de gestão de pessoas participarem de diversas reuniões para alinhar a métrica do novo sistema. Na lada da empresa de criação do sistema, participavam além os programadores, bem como funcionários especializados em gestão de pessoas.

#### Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)

**Práticas:** Por meio de um sistema terceirizado, que foi customizado para atender as especificações, a organização observou a oportunidade de criar um sistema de avaliação dos funcionários no nível gerencial. A medida que o sistema vai avaliado e corrigidos as falhas, a mesma sistemática de avaliação foi estendida para todos os níveis da organização, com elaboração de metas, onde o próprio funcionário participa da definição

**Praxis:** O departamento de controladoria é responsável pelo controle e auditoria no sistema de avaliação, auditando tanto as métricas de avaliação, como o resultado. O novo sistema avalia o funcionário em uma metodologia onde ele é avaliado por ele próprio, pelo seu superior e por seu subordinado. Os funcionários do nível gerencial além desta avaliação passam por uma entrevista com psicólogos. Após a avaliação, o funcionário recebe o feedback do seu superior.

**Praticantes:** Os auditores internos, auditam o sistema, a elaboração das metas, bem como a apresentação dos resultados. Os atores organizacionais participam ativamente do sistema de avaliação, avaliando o seu superior, além da auto avaliação. Os lidere ainda tem a responsabilidade de darem um feedback aos seus funcionários de forma a apontar os pontos fortes e onde eles precisam melhorar.

#### Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)

**Práticas:** A organização padroniza a assinatura de seus e-mails, o uso de planilha para ajudar na avaliação dos funcionários, divulga por meio da intranet as notícias de gestão de pessoas.

**Praxis:** A organização proporciona treinamento anual aos funcionários antigos e para os novos proporciona um dia onde ele conhece toda a organização bem como suas regras e procedimentos da organização.

**Praticantes:** Os atores do departamento de gestão de pessoas elaboram manuais de procedimento de forma a padronizar as avaliações, proporcionando o mesmo tipo de avaliação com os mesmos critérios.

## MATRIZ RECURSOS CULTURAIS E DE VALORES

### Quadro 6 - Matriz Recursos culturais e de valores

#### Ex. Preocupação com a sustentabilidade

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	aproveita as oportunidades já incorporada a sua cultura como as questões sociais, ambientais, e de sustentabilidade	realiza análises diárias da qualidade da água que é devolvida para o meio ambiente	atores organizacionais acompanham as mudanças da legislação
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	desenvolvimento respeitando o meio ambiente	Ações ambientais relacionadas a: energia, água, tratamento de resíduos, e processos	atores a implantação dos novos projetos
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	Respeito a legislação ambiental e social	Ações que respeitam os indicadores Ethos	Normatização dos procedimentos de boas práticas

Fonte: Dados da pesquisa

#### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** A organização aproveita as oportunidades já incorporada a sua cultura como as questões sociais, ambientais, e de sustentabilidade de forma a promover a imagem da organização, bem como ajudar a sociedade. A imagem da empresa que se preocupa com meio ambiente já vem desde a fundação da organização, com os fundadores da empresa, cuidando, do reflorestamento.

**Praxis:** A organização realiza análises diárias da qualidade da água que é devolvida para o meio ambiente, após o processo de tingimento de seus produtos. A organização acompanha as mudanças na legislação de forma a esta sempre de acordo com as normas ambientais.

**Praticantes:** Os atores organizacionais acompanham as mudanças da legislação, atualizando os processos internos para atender as novas normas legais. Ainda é preciso fazer uma análise constante dos indicadores Ethos, bem como acompanhar o *triplo bottom line*. O Instituto Ethos, “a questão da responsabilidade social vai, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos”. O *triplo bottom line* segundo Elkington (2001), ressalta a interdependência dos três pilares principais inseridos no sistema de compreensão e acontecimento da sustentabilidade: o pilar econômico, ambiental e social.

#### Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)

**Práticas:** Sabendo da importância da sustentabilidade, a empresa busca o desenvolvimento respeitando o meio ambiente. As principais ações são: Comissão Interna de Conservação de Energia (CICE); Programa de Gestão de Resíduos Sólidos (PGRS); Certificação FSC (*Forest Stewardship Council*) nas embalagens de produtos (sacolas, cartuchos e caixas).

**Praxis:** A organização realizou diversas ações, com o intuito de melhorar a eficiência operacional do processo produtivo e reduzir o impacto ambiental. Suas ações tiveram como foco: energia, água, tratamento de resíduos, e processos.

**Praticantes:** Cabe aos atores a implantação dos novos projetos, de forma a atender a legislação, bem como os indicadores Ethos e o *triplo bottom line*.

### Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)

**Práticas:** A empresa, além de seguir a legislação do Brasil sobre os direitos dos trabalhadores, procura investir na melhoria do ambiente de trabalho e bem-estar dos colaboradores, de forma a proporcionar todas as condições para seu pleno desenvolvimento profissional e pessoal. Para tanto a mesma desenvolve diversos trabalhos e programas como: PIC, Tecendo Saúde, Tecendo Relações, Tecendo Segurança, Mamãe a Bordo, entre outros.

**Praxis:** A organização vê na responsabilidade uma forma de gestão transparente onde procura, nos mais diferentes públicos com as quais interage a mudança na realidade social do país. A empresa adota uma postura e desenvolve ações que atendem aos indicadores Ethos como os indicadores de relação ao seu público interno, consumidores e clientes, a comunidade aos seus fornecedores e ao meio ambiente, além de adotar o triple do *triplo bottom line*: meio ambiente, social, econômico

**Praticantes:** A elaboração de manuais, normas e procedimentos são necessárias e fundamentais de forma que não se perca as boas práticas, nem mesmo se deixe cair no esquecimento os procedimentos corretos de elaboração dos projetos. As analistas, com apoio dos gestores desenvolvem esta documentação, mantendo registrados os plano e procedimentos da empresa.

## MATRIZ RECURSOS DE REDES DE RELACIONAMENTOS

### Quadro 7 - Matriz Recursos de redes de relacionamentos

Ex. Cadeia produtiva

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	Estudos sobre o processo produtivo	Realização quinzenal da reunião operacional	Os analistas elaboram estudos de produção
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	modelo de negócio caracterizado pela: produção; gestão de marcas e produtos; e varejo	modelo híbrido de produção	Os atores organizacionais avaliar a qualidades das coleções
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	normas e procedimentos foram criados para maximizar a qualidade	mantem atualizado e registrado em um documento o modelo de negócio	Os atores organizacionais atualizam os modelos de negocio

Fonte: Dados da pesquisa

### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** Estudos são realizados relacionado o processo produtivo, com objetivo de maximizar qualidade, custos e eficiência para atender a demanda do mercado. Outros estudos ainda são realizados de forma a manter atualizado o modelo de negócio caracterizado pela produção; gestão de marcas e produtos; e varejo. Neste modelo são realizadas análises para identificar quais produtos serão terceirizados, e quais serão produzidos internamente, bem como é analisado quais insumos serão comprados no mercado interno ou no externo, levando em consideração a questão custo benefício.

**Praxis:** Quinzenalmente a alta direção se reúne na matriz da organização, em uma reunião chamada de “reunião operacional”. Na reunião operacional participam os diretores, a presidência e o conselho administrativo, são nestas reuniões que começa a se ter os ensaios de

algumas estratégias deliberadas da empresa e metas que serão estabelecidas para determinado período.

**Praticantes:** Os atores organizacionais são responsáveis pela elaboração de estudos sobre o processo produtivo da organização, avaliando se os mesmos atendem ao objetivo de maximizar qualidade, custos e eficiência para atender a demanda do mercado. Estudos são realizados pelo departamento de produção, de forma a manter atualizado o modelo de negócio caracterizado pela produção; gestão de marcas e produtos; e varejo. Quinzenalmente a alta direção elabora uma reunião chamada de “reunião operacional”, onde são definidas metas e diretrizes que a organização, bem como acompanhamento do que vem sendo realizado desde a última reunião.

### **Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)**

**Práticas:** A organização adota um modelo de negócio caracterizado pela: produção; gestão de marcas e produtos; e varejo. Adotando um modelo de produção diferenciado, proporciona optar entre produzir seus produtos de vestuário internamente, terceirização parcial do processo produtivo, ou ainda comprar de terceiros produtos acabados tanto no mercado interno como no externo. A opção entre produzir ou terceirizar é feita com o objetivo de maximizar qualidade, custos e eficiência para atender a demanda do mercado.

**Praxis:** Em relação à cadeia de produção, logística e distribuição, a empresa adota um modelo flexível que permite optar entre produzir nas unidades fabris os artigos de vestuário, terceirizar partes do processo produtivo, serviços de confecção, ou, ainda, comprar artigos acabados de terceiros. O modelo híbrido de produção foi adotado pela empresa, que combina a produção própria, terceirizada e *outsourcing* (compra de produto acabado), o que proporciona flexibilidade e velocidade para atender à demanda do mercado.

**Praticantes:** Os atores da área comercial são responsáveis pela realização de estudos e pesquisas para avaliar a qualidades das coleções, bem como quais os produtos devem ser enviados em cada ciclo de coleção, garantindo com que os clientes sempre tenham novidades nas lojas. A gestores da área comercial ainda analisam o desempenho das lojas, procurando se antecipar os possíveis problemas financeiros que alguma loja possa vir a ter, ou mesmo que já esteja passando por problemas de queda nas vendas.

### **Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)**

**Práticas:** Com relação a produção, a opção entre produzir ou terceirizar é feita com o objetivo de maximizar qualidade, custos e eficiência para atender a demanda do mercado. Para atender este objetivos normas e procedimentos foram criados e documentados em manuais os planos de procedimentos de forma que todos possam ter acessos aos procedimentos contribuindo para seu aperfeiçoamento.

**Praxis:** As organizações mantem atualizado e registrado em um documento o modelo de negócio da organização que é caracterizado pela produção; gestão de marcas e produtos; e varejo. O modelo proporciona analisar quais produtos serão terceirizados, e quais serão produzidos internamente. O modelo híbrido de produção é normatizado em um documento proporcionando a análise por todos os envolvidos no processo de produção. Cabendo aos mesmo seguirem as normas definidas.

**Praticantes:** A área de planejamento elabora manuais, e planilhas dinâmicas para ajudar na definição dos custos de produção de cada produto, de forma a avaliar a viabilidade ou não de produção por terceiros ou produção própria. Os atores da área comercial realizam estudos de prospecção de novas lojas. O estudo procura identificar o potencial de venda de cada cidade, prospectando assim um mercado onde a organização possa no futuro estar expandindo sua rede de lojas. A normatização do modelo híbrido de produção é atualizado em conjunto com os atores organizacionais do planejamento, marketing, logística e comercial.

## MATRIZ RECURSOS IMPORTANTES PARA MUDANÇA

### Quadro 8 - Matriz Recursos importantes para mudança

#### Ex. Recursos financeiros para investimento nos novos projetos

Dados	Práticas	Praxis	Praticantes
Capacidade de perceber oportunidades ( <i>sensing</i> )	Estudos são realizados para identificar as oportunidades financeiras	Análise de uma nova captação por meio da bolsa de valores	Atores internos e consultores externa avaliam as opções de captação de recursos
Capacidade de aproveitar oportunidades ( <i>seizing</i> )	aumentou a oferta de crédito na rede Store através de um cartão do tipo <i>private label</i>	emissão de ações na Bovespa	Analistas do cartão de crédito, realizam a análise dos rendimentos com cartão de crédito
Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades ( <i>reconfiguring</i> )	cria procedimentos para obter capital	Elaboração do planejamento estratégico	Departamento de RI é criado, com atores especialistas em investimento

Fonte: Dados da pesquisa

#### Capacidade de perceber oportunidades (*sensing*)

**Práticas:** Estudos são realizados para identificar as oportunidades financeiras, quais as melhores opções que a organização tem para obter crédito. São realizadas análises das leis que regulam a Bovespa, estudando as mudanças necessárias para nova abertura de capital

**Praxis:** Para permitir a consolidação dos investimentos planejados para os próximos anos, como abertura de lojas próprias, tecnologia de informação e tecnologia industrial, a empresa precisa de uma estrutura de capital mais sólida, aliada ao fortalecimento da estrutura organizacional. Para tanto a empresa precisa realizar emissões de ações na *BM&FBovespa* e, como consequência, ampliar sua base de acionistas, com maior *free flow*.

**Praticantes:** O departamento financeiro, juntamente com uma consultora externa, elabora estudos para identificar as oportunidades financeiras, quais as melhores opções que a organização tem para obter crédito. Estudos do capital necessário para implantação dos objetivos propostos no planejamento estratégico são realizados com frequência.

#### Capacidade de aproveitar oportunidades (*seizing*)

**Práticas:** a organização aumentou a oferta de crédito na rede Store através de um cartão do tipo *private label*, com características comparáveis às de outros cartões no mercado foi o foco da estratégia, a ser complementada por um cartão *co-branded* e produtos adicionais, como crédito pessoal e seguro. A empresa planejou expandir a operação do cartão com base em um acordo comercial com uma instituição financeira, baseado em compartilhamento de resultados e de riscos.

**Praxis:** a empresa realizou emissão de ações na Bovespa e, desde então, ampliou sua base de acionistas, com maior *free flow*. A estrutura de capital mais sólida, aliada ao fortalecimento da estrutura organizacional, permitiu a consolidação dos investimentos planejados para os próximos anos, em abertura de lojas próprias, tecnologia de informação e tecnologia industrial. O departamento de RI (Relacionamento com Investidores) foi criado para prestar contas de todas as informações solicitadas tanto pelos investidores, como pela Bovespa.

**Praticantes:** Os atores responsáveis pela área de cartão de crédito, realizam a análise dos rendimentos proporcionados pelo cartão de crédito, bem como analisa as alternativas para que a organização possa ter um retorno ainda maior, através de cartão *co-branded* ou *private label*, ou/e produtos adicionais, como crédito pessoal e seguro. Os atores da área financeira da empresa precisam prestar contas periodicamente dos resultados organizacionais, onde os responsáveis pela área de RI (relacionamento com os investidores), tem contato direto com os investidores que queiram informações adicionais, além das normalmente apresentadas.

#### Capacidade de reconfigurar recursos/capacidades (*reconfiguring*)

**Práticas:** A organização realiza normatizações, e cria procedimentos para que possa identificar as oportunidades, sabendo avaliar quais são as melhores formas de obtenção de capital, de acordo com a necessidade em que a organização passa naquele momento.

**Praxis:** Elaboração do planejamento estratégico, bem como apresentação de documentos como prestações de contas, bem como auditorias internas para comprovação de seriedade dos números contábeis da organização.

**Praticantes:** Os atores organizacionais da nova área criada de RI, são responsáveis pela elaboração de norma, procedimento, manuais de quais relatórios precisam ser enviados periodicamente para Bovespa, bem como para os principais investidores. Os atores organizacionais da área financeira, do planejamento e do comercial são responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, bem como do orçamento de receitas, despesas e investimentos da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como os microfundamento da capacidade dinâmica, por meio da lente da estratégia como prática, pode contribuir com a identificação das origens da capacidade dinâmicas. Para atingir este objetivo desenvolveu-se um estudo de caso, no qual se procurou evidenciar o microfundamento da capacidade dinâmica, as atividades estratégicas do dia a dia da organização. Encontrou-se que a criação e reconfiguração dos recursos levam a geração da capacidade dinâmica. A análise dos microfundamentos da capacidade dinâmica, pela lente das categorias da estratégia como prática, proporciona a elaboração de uma matriz, chamada matriz da origem da capacidade dinâmica, que proporciona identificar e evidenciar os artefatos, as atividades, os acontecimentos que originam as capacidades dinâmicas.

Identificou-se que a combinação das seis categorias de recursos descritos por Mills, (2002) e que estavam presente no caso estudado, proporcionaram a organização uma capacidade infinita de possibilidades e que acabam interagindo entre si, contribuindo direta ou indiretamente com a criação de capacidades dinâmicas.

O uso de lente da estratégia como prática, para se estudar os microfundamentos da capacidade dinâmica, proporciona uma análise mais aprofundada, mais detalhada, identificando o papel das práticas, das práxis bem como dos atores no processo de identificação das origens da capacidade dinâmica.

As capacidades dinâmicas, presente no ambiente macro organizacional, são originados no ambiente micro organizacional, que são analisados por meio de uma análise sociológica e práticas da lente da estratégia como prática. O microfundamento das capacidades dinâmicas, faz o papel de ligação do ambiente micro (estudado pela estratégia como prática), e o ambiente macro (estudado pela capacidade dinâmica).

Quanto à limitação desta pesquisa, destaca-se a questão do “olhar do pesquisador”, que pode apresentar vieses na pesquisa. Apesar dos cuidados metodológicos seguidos para assegurar a réplica científica, e a revisão de literatura que fundamentou teórica e empiricamente o assunto, se considera o mesmo como o início de um caminho que conduz a pesquisas complementares.

Porém, os dados obtidos no presente estudo, com as devidas precauções, considerando-se as diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

A principal contribuição deste estudo está em combinar o estudo do microfundamento da estratégia como prática e a estratégia-como-prática para se estudar a origem das capacidades dinâmicas.

Como futuras pesquisas indica-se a continuidade desta investigação, aprofundando os conhecimentos aqui apresentados, no mesmo contexto de pesquisa, e em outros semelhantes, que possibilitem realizar em um momento subsequente estudos comparativos. Da mesma



forma, se julga importante a realização de estudos que considerem a origem da capacidade dinâmica em outros ambientes organizacionais para ampliar o conhecimento sobre o tema. Por outro lado, considerando a estratégia um processo, fica a perspectiva de uma análise à luz da abordagem processual.

## REFERENCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n.1, p. 29–49, 2009.
- BOURDIEU, P. *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- COLEMAN, J. S.. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 1990
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14, 4, 532-550, 1989.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FELIN, T.; FOSS, N.J.; HEIMERIKS, K.H.; MADSEN, T.L. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structurejoms. **Journal of Management Studies** 49:8 December - 2012
- GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**. Oxford: Polity Press, 1984.
- GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo : Saraiva, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use**. *Organization Studies*. 24, 3: 489–520. 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The Challenge of a practice perspective. **Human Relation**, 60, 5-67, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON. R., Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40, 1, 3–22, 2003.
- MILLS, J.; PLATTS. K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy ad performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002
- PÉREZ-AGUIAR, W. **El estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide. 1999.
- PETERAF, M. **Research complementarities: A resource-based view of the resource allocation process model (and vice versa)**. In J.L. Bower & C.G. Gilbert (Eds), *From resource allocation to strategy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 409–26. 2005
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, 61, (4), 565-588. 2008
- Schatzki, T.R. *The site of the social*. University Park: The Pennsylvania State University Press, 2002
- STAKE, R.E. **The art of Case Study Research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995
- SZTOMPKA, P. **Society in action: The theory of social becoming**. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1991
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, 1319–50. 2007
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic managemen. **Strategic Management Journal**, 18, 509–33. - 1997
- WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, 991–5. 2003
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p. il. Tradução de: *Case study research: design and methods*, 1994.