

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACE – FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Marina de Almeida Cruz

MICROFUNDAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS:
análise sob a perspectiva da média gerência

Belo Horizonte
2018

Marina de Almeida Cruz

**MICROFUNDAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS:
análise sob a perspectiva da média gerência**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutorado em Administração.

Linha de pesquisa: Mercadologia, Administração Estratégica e Operações

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Belo Horizonte
2018

Ficha Catalográfica

Cruz, Marina de Almeida.
C957m Microfundações das capacidades dinâmicas [manuscrito]:
2018 análise sob a perspectiva da média gerência / Marina de Almeida
Cruz. – 2018.
 167 f., il.: grafs., tabs.

 Orientador: Reynaldo Maia Muniz.
 Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
 Inclui bibliografia (f. 148-162), apêndices.

 1. Administração de empresas – Teses. 2. Gerentes de nível
 médio – Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. I.
 Muniz, Reynaldo Maia. II. Universidade Federal de Minas Gerais.
 Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III.
 Título.

CDD: 658.407



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **MARINA DE ALMEIDA CRUZ**, REGISTRO Nº 201/2018. No dia 26 de abril de 2018, às 15:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 16 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Microfundações das Capacidades Dinâmicas: análise sob a perspectiva da média gerência**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de abril de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Caissa Veloso e Sousa
(Unihorizontes/MG)

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
(FACE/FUMEC)

Prof. Dr. José Edson Lara
(Fundação Pedro Leopoldo/MG)

.....
.....
.....
.....
.....

**Ao meu marido, Victor Corrêa, aos meus pais, Maria Tereza e Euler Cruz,
fontes de inspirações, amor e dedicação,
aos quais todo esforço e zelo valem a pena.**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é, em muitos aspectos, resultado da influência e participação de muitas pessoas e instituições, cujas contribuições, diretas e indiretas, coletivas e/ou individuais, tornaram-no possível. Meus agradecimentos...

- especiais ao meu orientador, Professor Dr. Reynaldo Maia Muniz, pela confiança e liberdade depositadas em mim nesses anos; pela orientação dedicada e sábios conselhos, que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente, e espero ter o privilégio de desfrutar e aprender, ainda, por muitos anos;
- ao meu amado marido Professor Dr. Victor Silva Corrêa, pelo companheirismo, amor, orientações e incentivos, essenciais em todos os momentos;
- aos meus amados pais, Maria Tereza de Barros Almeida e Euler de Carvalho Cruz, pelo amor e apoio incondicional;
- à minha amada irmãzinha Alice, e à minha madrasta Ângela Maia, pelo carinho e apoio;
- à minha querida tia Professora Dra. Terezinha M. C. Cruz Pires, exemplo de profissionalismo e dedicação, à profissão e à família, e pelo enorme apoio, amor e carinho, desde sempre;
- ao querido tio Edilson José de Carvalho Cruz, por todo apoio, disponibilidade e atenção ao longo da coleta de dados desta tese;
- à Professora Dra. Ângela França Versiani, minha amada “mãe acadêmica”, orientadora no mestrado e na graduação, por todos os ensinamentos, conselhos, e, sobretudo, pela grande amizade;

- aos meus sogros, Sérgio Corrêa e Ilda Silva, por todo apoio e compreensão, em muitos momentos;
- aos tios, primos, parentes, amigos e colegas, por todo carinho e compreensão ao longo da jornada, especialmente pela minha ausência, em várias situações;
- aos queridos Professores da Fundação Dom Cabral, Professora Dra. Rosileia Milagres, e Professor Samir Lótfi Vaz, pela compreensão e enorme apoio na reta final deste trabalho;
- Ao Professor Cristiano Henrique Lopes, primeira fonte de inspiração para a carreira acadêmica, pelo exemplo de profissionalismo e entusiasmo em tudo que faz;
- aos colegas do doutorado em Administração, em particular às amigas Carolina Magda Roma, Juliane Ribeiro e Rebecca Impelizeri Silveira, pelo compartilhamento de conhecimentos, alegrias e angústias;
- à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de doutorado, fundamental pelo aporte financeiro;
- aos gestores das empresas que permitiram o acesso à coleta de dados, e aos entrevistados, pela disponibilidade para conversas, muitas delas prolongadas; pelo empenho, manifestado por muitos, em descrever em detalhes os fenômenos investigados, o que possibilitou a compreensão de nuances e perspectivas antes encobertas;
- a Deus, por tudo, por todos.

RESUMO

O Brasil tem presenciado, desde 2014, intensa crise econômica. Tal situação elevou o ambiente de incerteza, reduzindo bruscamente o consumo e os investimentos na economia do país. Em vista desta conjuntura, foi observado intenso impacto nas organizações brasileiras, especialmente nas indústrias e prestadoras de serviços privadas, o que levou à necessidade de ajustes estruturais como a redução do quadro de funcionários ou mesmo ao encerramento das atividades. Além de enfrentar os problemas impostos pelo atual cenário econômico, as empresas brasileiras enfrentam outros desafios, entre eles, a excessiva carga tributária e fatores relacionados às mudanças tecnológicas nos últimos anos. Em tal cenário, característico de ambientes hostis, como aqueles nomeados como “hipercompetitivos” e VUCA – volátil, incerto (*uncertain* em inglês), complexo e ambíguo, a tomada de decisão e ação gerenciais recebem destaque ainda mais central nas tentativas de alavancar o potencial competitivo das empresas. Agir com sabedoria e destreza de forma proativa em tais tipos de ambientes é considerada uma forma de capacidade dinâmica, ao usar ferramentas, insights, contatos externos, entre outras maneiras de obter informações para embasar o processo decisório, além de articular recursos e capacidades de forma habilidosa, de modo a impulsionar o desempenho das firmas. Nesse contexto, a influência estratégica da média gerência ganha destaque cada vez maior nas organizações. Apesar de movimentos de *downsizing* e reestruturações com a diminuição de níveis hierárquicos, observados em muitas organizações em todo o mundo, especialmente após os anos 1990, a média gerência remanescente tem contribuído cada vez mais de forma estratégica para as organizações. De fato, o sucesso ou falha na mudança e renovação estratégica são influenciados tanto pela alta gestão quanto pela média gerência durante as suas interações, conversações e atividades diárias. Formas de gestão mais descentralizadas têm sido enfatizadas, especialmente em organizações presentes em

ambientes competitivos, em função de possíveis limites e vieses cognitivos da alta gestão para tomada de decisão ágil e eficaz. Esta tese se insere justamente neste contexto. Objetiva investigar como a média gerência influencia o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas. Para isto, apropria-se de duas vertentes teóricas do campo de estratégia, associando-as. A primeira, a abordagem das capacidades dinâmicas, explicita a capacidade das organizações em construir, combinar e renovar recursos, rotinas e processos de modo a responder, e realizar, mudanças em seu mercado de atuação, se adequando, assim, ao ambiente externo. A segunda, intitulada perspectiva da média gerência, se refere às funções de empreendedorismo, criação de conhecimento e mudança organizacional desempenhadas por gestores intermediários. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa. O levantamento de dados, realizado em quatro empresas localizadas em Minas Gerais, deu-se através de entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação não participante. A técnica de análise de conteúdo possibilitou a identificação e compreensão de micropráticas, realizadas pela média gerência, relacionadas às dimensões conceituais de percepção, aproveitamento e reconfiguração, e suas implicações ao próprio desenvolvimento das capacidades dinâmicas das organizações. Os resultados obtidos indicam que, no contexto estudado, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas se apresenta como resultado de micropráticas realizadas pela média gerência e pela alta gestão, e, especialmente, da interação entre elas. Desta forma, a abordagem teórica, resultante da associação das literaturas de capacidades dinâmicas e da perspectiva da média gerência, permitiu analisar e lançar luzes sobre aspectos importantes, até então pouco explorados, das microfundações das capacidades dinâmicas.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas. Média gerência. Microfundações. Micropráticas. Estratégia organizacional.

ABSTRACT

Brazil has faced, since 2014, a severe economic crisis. This situation increased the scenario of uncertainty, sharply reducing the consumption and investments in the economy of the country. This situation has led to an intense impact on Brazilian organizations, especially in industries and private service providers, leading to structural adjustments such as reducing staff, or even the closing of businesses. In addition to facing the problems imposed by the current economic scenario, Brazilian companies face other challenges, among them are the excessive tax burden and factors related to technological changes in recent years. In such a scenario, characteristic of hostile environments, such as those called "hypercompetitive" and VUCA-volatile, uncertain, complex and ambiguous, decision making and managerial action receive even more attention in attempts to leverage the competitive potential of the companies. Acting with wisdom and dexterity in a proactive way in such environments is considered a form of dynamic capacity when using tools, insights, external contacts, among other forms of obtaining information to support the decision-making process, in addition to skillfully articulating resources and capabilities, so as to boost companies' performance. In this context, the strategic influence of middle managers gains more prominence in organizations. Despite downsizing and restructuring processes with a reduction of hierarchical levels, observed in many organizations around the world, especially after 1990, the remaining middle managers have contributed more strategically to organizations. In fact, the success or failure in strategic change and renewal is influenced by both senior and middle management in their interactions, conversations and daily activities. More decentralized management forms have been emphasized, especially in organizations in competitive environments, on the basis of possible limits and the cognitive biases of senior management for agile and effective decision making. This thesis falls precisely in this context. It aims to investigate how middle

managers influence the development of the dimensions of dynamic capabilities. To do this, the present thesis uses two theoretical aspects from the field of strategy, linking them together. The first, the approach of dynamic capabilities, deals with the ability of organizations to construct, combine and renew resources, processes and routines in order to respond and conduct changes in their operation market, adapting to the external environment. The second, called middle manager perspective, refers to functions of entrepreneurship, knowledge creation and organizational change initiated by middle managers. The research method used was multiple case studies, qualitative in nature. Data collection, carried out in four companies located in Minas Gerais, was conducted using semi-structured in-depth interviews and non-participant observation. The technique of content analysis allowed the identification and understanding of micro-practices, carried out by middle managers, related to the conceptual dimensions of awareness, exploitation and reconfiguration, and its implications to the development of dynamic capabilities of organizations. The results obtained indicate that, in the context studied, the development of dynamic capabilities is seen as a result of micro-practices carried out by middle managers and senior management, especially the interaction between them. Therefore, the theoretical approach resulting from the association of dynamic capabilities literature and the perspective of middle managers, allowed the analysis and shedding of light on important issues of the micro-foundations of dynamic capabilities, so far little studied.

Keywords: dynamic capabilities. Middle management. Micro-foundations. Micro-practices.

Organizational strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos da abordagem das Capacidades Dinâmicas.....	28
Figura 2: Modelo conceitual das três dimensões das Capacidades Dinâmicas.....	30
Figura 3: Tipologia da influência estratégica da média gerência.....	52
Figura 4: Proposição de ampliação do modelo teórico de Teece (2007).....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições das três dimensões das capacidades dinâmicas.....	43
Tabela 2: Funções estratégicas da média gerência.....	58
Tabela 3: Micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “percepção”.....	90
Tabela 4: Micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “aproveitamento”	109
Tabela 5: Micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “reconfiguração”.	118
Tabela 6: Micropráticas relacionadas à dimensão de “percepção” com categorias de análise.....	120
Tabela 7: Micropráticas relacionadas à dimensão de “aproveitamento” com categorias de análise.....	125
Tabela 8: Micropráticas relacionadas à dimensão de “reconfiguração” com categorias de análise.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 A abordagem das capacidades dinâmicas.....	24
2.2 Função gerencial na abordagem das capacidades dinâmicas.....	44
3 METODOLOGIA.....	59
4 DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	68
4.1 Características das empresas pesquisadas e do ambiente competitivo em que estão inseridas.....	68
4.2 Micropráticas relacionadas às dimensões das capacidades dinâmicas.....	79
4.2.1 Micropráticas relacionadas à dimensão de percepção.....	79
4.2.2 Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento.....	91
4.2.3 Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração.....	110
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	119
5.1 Micropráticas relacionadas à dimensão de percepção.....	120
5.2 Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento.....	125
5.3 Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração.....	131
5.4 Discussão sobre a análise dos dados.....	136
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A.....	166
APÊNDICE B.....	167

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem presenciado, desde 2014, intensa crise econômica (Barbosa Filho, 2017). Tal situação é caracterizada pela queda do produto per capita em 9% entre 2014 e 2016, pela queda da arrecadação de impostos, pela elevação do risco país, entre outras. Tal situação elevou o ambiente de incerteza, reduzindo bruscamente o consumo e os investimentos na economia brasileira entre 2015 e 2016 (Barbosa Filho, 2017). Em vista desta conjuntura, foi observado intenso impacto nas organizações brasileiras, especialmente nas indústrias e prestadoras de serviços privadas, o que levou à necessidade de ajustes estruturais como a redução do quadro de funcionários ou mesmo o encerramento das atividades.

Além de enfrentar os problemas impostos pelo atual cenário econômico, as empresas brasileiras enfrentam outros desafios. Inserem-se aí a excessiva carga tributária, além de fatores relacionados às mudanças tecnológicas nos últimos anos. Tais fatores intensificaram a necessidade de investimentos nos processos produtivos (Motta et. al., 2016). Nesse contexto, o papel dos gestores em organizar melhores formas de produção, otimizar a alocação de recursos, gerar novas formas de ganhos, gerenciar parcerias com outras organizações, motivar os funcionários, administrar riscos e incertezas, entre outras funções estratégicas, recebe destaque ainda mais central nas tentativas de alavancar o potencial competitivo das empresas (Herrmann, Sangalli & Teece, 2017; Motta et. al., 2016).

Gestores necessitam tomar decisões mesmo em ambientes hostis, como aqueles nomeados de hipercompetitivos (Bogner & Barr, 2000; Volberda, 1996) e VUCA – volátil, incerto (*uncertain* em inglês), complexo e ambíguo (Bennett & Lemoine, 2014), pois necessitam agir de alguma forma, ao passo que não existe a opção de esperar por visualizar claramente as opções e o momento oportuno (Herrmann, Sangalli & Teece, 2017). Agir com sabedoria e destreza de forma proativa em tais tipos de ambientes é considerada uma forma de

capacidade dinâmica, ao usar ferramentas, insights, contatos externos, entre outras formas de obter informações para embasar o processo decisório, além de articular recursos e capacidades de forma habilidosa para alavancar o desempenho das firmas (Herrmann, Sangalli & Teece, 2017; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

Nesse contexto, a influência estratégica da média gerência ganha destaque cada vez maior nas organizações (Currie & Procter, 2005; Mantere, 2008; Rouleau, 2005; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Apesar de movimentos de *downsizing* e reestruturações com a diminuição de níveis hierárquicos, observados em muitas organizações em todo o mundo, especialmente após os anos 1990, a média gerência remanescente tem contribuído cada vez mais de forma estratégica para as organizações (Floyd & Wooldridge, 1994, 1996). Com efeito, o desempenho das organizações é influenciado pela capacidade de atuação dos gestores de todos os níveis hierárquicos (Leih & Teece, 2012).

Estudiosos sustentam que o sucesso ou falha na mudança e renovação estratégica são influenciados tanto pela alta gestão quanto pela média gerência durante as suas interações, conversações e atividades diárias (Maciel, Sato & Kato, 2012; Leih & Teece, 2012; Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014; Pappas & Wooldridge, 2007). Alguns autores argumentam que a média gerência pode, inclusive, exercer papel de maior destaque em comparação com a alta gestão em atividades relacionadas ao desenvolvimento de capacidades organizacionais (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

Contudo, na literatura sobre capacidades dinâmicas, a influência da média gerência tem sido negligenciada (Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014; Leih & Teece, 2012). Já em outras abordagens conceituais do campo de estratégia, especialmente na intitulada “perspectiva da média gerência”, os gestores intermediários têm recebido crescente atenção nos últimos anos, especialmente ao que se refere às suas funções de empreendedorismo, criação de conhecimento e mudança organizacional (Floyd & Wooldridge, 1997; Ouekouak,

Ouedraogo & Mbengue, 2014; Pappas & Wooldridge, 2007; Schaefer & Guenther, 2016; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Formas de gestão mais descentralizadas têm sido enfatizadas, especialmente em organizações presentes em ambientes competitivos, em função de possíveis limites e vieses cognitivos da alta gestão para tomada de decisão ágil e eficaz (Leih & Teece, 2012).

Na tentativa de apresentar contribuições teóricas e práticas, a premissa principal desta tese é que micropráticas desempenhadas pela média gerência podem influenciar o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas. Desta forma, argumenta-se que a natureza e a importância de atividades gerenciais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas podem variar em função dos diferentes níveis hierárquicos dos gestores. Conforme afirmam Leih e Teece (2012), tal argumentação ainda não foi testada empiricamente. Para direcionar a investigação de tal lacuna de pesquisa, foi elaborado o seguinte objetivo geral: **investigar como a média gerência influencia o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração)** (Teece, 2007, 2012b, 2016, 2018a, 2018b). Para tanto, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) **Identificar micropráticas desempenhadas por membros da média gerência relacionadas às três dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração);**
- b) **Analisar se e como as interações entre alta gestão e média gerência contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas;**
- c) **Avaliar como as micropráticas identificadas influenciam a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas.**

Neste sentido, pretende-se investigar a influência da média gerência para a formação,

desenvolvimento e modificação das capacidades dinâmicas (Teece, 2007; 2016; 2018a, 2018b, Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Compreende-se capacidade dinâmica como a capacidade das organizações em construir, combinar e renovar recursos, rotinas e processos organizacionais (Helfat et. al., 2007; Teece, 2007, 2012, 2016, 2018); isso de modo a responder, e realizar, mudanças em seu mercado de atuação, se adequando, assim, ao ambiente externo (Helfat et. al., 2007; Teece, 2007, 2012, 2016, 2018). Insere-se, na essência da literatura sobre capacidades dinâmicas, a noção de algumas concepções fundamentais. A primeira, de que ela seria formada por três grupos simultâneos de atividades empreendedoras, quais sejam, percepção (*sense*), aproveitamento (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguration*) (Teece, 2007, 2012a, 2016, 2018a, 2018b). Todos seriam formados por processos e rotinas organizacionais, bem como por decisões gerenciais únicas (Augier & Teece, 2008, 2009; Helfat et. al., 2007; Teece, 2007, 2012b, 2016, 2018a, 2018b).

A segunda, por sua vez, seria a de que as capacidades dinâmicas teriam a função de auxiliar as empresas a sustentar e aumentar sua competitividade. Isto contribui para manter a relevância da sua base de ativos, colaborando, ao mesmo tempo, ao possibilitar a empresa responder de maneira rápida a ambientes competitivos (Barreto, 2010; Helfat et. al., 2007; Teece, 2007; 2016; 2018a; 2018b; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Finalmente, a terceira seria a de que as capacidades dinâmicas estariam atreladas ao conceito de estratégia organizacional. Com efeito, diferentes autores vêm salientando como as capacidades dinâmicas podem ser consideradas fonte de vantagem competitiva sustentável (ver, por exemplo: Ambrosini & Bowman, 2009, Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; 2018a, 2018b; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

A abordagem das capacidades dinâmicas, ainda pouco explorada pela academia brasileira (Guerra, Tondolo & Camargo, 2016; Meirelles & Camargo, 2014), derivou,

sobretudo, do campo de estratégia com o trabalho de Teece, Pisano e Shuen publicado em 1997 (Ambrosini & Bowman, 2009; Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013; Schilke, Hu, Helfat, 2018; Vasconcelos & Cyrino, 2000). Desde então, muitos foram os trabalhos publicados sobre aspectos centrais das capacidades dinâmicas, como a sua geração e utilização nas organizações, quais fatores internos e externos que interferem em sua emergência e desenvolvimento, os possíveis resultados de sua aplicação, além de trabalhos que investigaram a interface do construto com outros temas na área organizacional (Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013; Barreto, 2010; Eriksson, 2014; Guerra, Tondolo & Camargo, 2016; Helfat et. al., 2007; Meirelles & Camargo, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018).

Quanto às dimensões das capacidades dinâmicas, as de percepção, aproveitamento e reconfiguração (Teece, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997) foram aquelas mais utilizadas nos trabalhos publicados sobre o tema nos últimos 10 anos (Schilke, Hu & Helfat, 2018). Tais dimensões são consideradas construtos latentes, ou seja, observados por meio de outras variáveis. As variáveis observáveis, constituídas por “habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e instruções que sustentam as capacidades de percepção, aproveitamento e reconfiguração no nível da firma” (Teece, 2007, p. 1319, tradução nossa), são consideradas como “microfundações” das capacidades dinâmicas (Barreto, 2010; Teece, 2007; 2018a; 2018b).

A abordagem de microfundações tem sido foco de atenção de pesquisadores da área de estratégia e teoria organizacional desde os anos 2000 (Felin & Foss, 2005; Felin et. al., 2012; Felin, Foss & Ployhart, 2015). Tais estudos têm explicitado a necessidade de análise do nível individual para alcançar explicações sobre fenômenos no nível organizacional. Deste modo, o objetivo central de tais estudiosos tem sido “entender como fatores no nível individual impactam as organizações, como a interação de indivíduos conduz a resultados e performance

de forma emergente e coletiva no nível organizacional, e como relações entre variáveis macro são mediadas por microações e interações” (Felin, Foss & Ployhart, 2015, p. 576, tradução nossa).

As microfundações das capacidades dinâmicas têm sido tema de trabalhos que tiveram por foco gestão do conhecimento (Argote & Ren, 2012), adaptação e inovação (Dixon, Meyer & Day, 2014), capacidades cognitivas dos gestores (Helfat & Peteraf, 2015), ação criativa dos gestores (Maclean, MacIntosh & Seidl, 2015) redes sociais intraorganizacionais (Kleinbaum & Stuart, 2014), performance organizacional (Eisenhardt, Furr & Bingham, 2010), entre outros. Tais contribuições têm sido úteis para auxiliar a preencher uma lacuna enfatizada por estudiosos que afirmam que, em que pensem tais esforços, o entendimento das origens das capacidades dinâmicas, de seu desenvolvimento e como funcionam no dia a dia das organizações, ainda é considerado incipiente, sendo, assim, um conceito de uso limitado para a prática gerencial (Leih & Teece, 2012; Peteraf et al., 2013; Tallot & Hilliard, 2016). Conforme pontuam Tallot e Hilliard (2016, p. 329, tradução nossa), “se o desenvolvimento das capacidades dinâmicas não pode ser explicado, então como os gestores podem agir intencionalmente para desenvolvê-las?”

Para analisar as microfundações das capacidades dinâmicas, o presente estudo utiliza o conceito de micropráticas (Rouleau, 2005; Radaelli & Sitton-Kent, 2016). O termo “microprática” está relacionado a atividades individuais abstraídas de seu contexto específico de aplicação, sintetizadas em categorias mais amplas, de modo a refletir ações um pouco mais generalizáveis (Rouleau, 2005; Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Tendo em vista tal conceito, optou-se por utilizar neste estudo o nível individual como unidade de análise, ao descrever micropráticas desempenhadas por membros da média gerência que tivessem relação com as dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração das capacidades dinâmicas (Teece, 2007, 2012b, 2016, 2018a, 2018b).

Desta forma, o presente trabalho adota uma perspectiva prática (Rouleau, 2005), nomeada por autores da área de estratégia como “visão baseada em atividades” (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Tal abordagem enfatiza a necessidade de estudos que abordem “práticas e processos detalhados que constituem as atividades do dia a dia da vida organizacional e que tenham relação com resultados estratégicos” (Johnson, Melin & Whittington, 2003, p. 3, tradução nossa). Ao utilizar tal abordagem, pretendeu-se ilustrar como, na prática, a média gerência auxilia a desenvolver, por meio de suas atividades diárias, as dimensões das capacidades dinâmicas.

O método de estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015) se demonstrou o mais adequado para a investigação dos objetivos propostos, tendo em vista que se pretendeu compreender, em profundidade, como se dá a relação entre os fenômenos investigados. Tal abordagem também é sugerida tendo em vista que o fenômeno das capacidades dinâmicas é, geralmente, atrelado a complexas histórias corporativas (Leih & Teece, 2012; Teece, 2018a). Além disso, Leih e Teece (2012) afirmam que a literatura empírica sobre as ligações entre ações gerenciais, capacidades dinâmicas e performance sustentável é incipiente, e, assim, pesquisas qualitativas podem fornecer insights úteis nesta fase inicial de desenvolvimento teórico.

Esta tese apresenta importantes contribuições. No âmbito teórico, avança nas literaturas sobre capacidades dinâmicas e influência estratégica da média gerência, projetando luzes para novas interpretações teóricas. Ao mesmo tempo, ao associá-las, são geradas novas descobertas e proposições suscitadas de suas integrações. Além disso, esta pesquisa salienta a relevância e apropriação, ainda não enfatizadas, da abordagem de micropráticas para a investigação das microfundações das capacidades dinâmicas.

Finalmente, no campo empírico, o presente trabalho contribuiu (i) ao salientar a necessidade de se incorporar reflexões sobre as formas de atuação estratégica da média

gerência em programas de iniciação empresarial; (ii) ao demonstrar, de forma prática, para CEO's, times de alta gestão e demais empreendedores e profissionais interessados no tema, como a média gerência pode auxiliar a alta gestão no contínuo alinhamento estratégico da organização às demandas constantes do ambiente externo, possibilitando, possivelmente, novas formas de atuação e desenvolvimento das potencialidades da média gerência; e (iii) ao reforçar, para os investigadores da área de administração, as diversas formas de contribuição da média gerência, inclusive em outras subáreas além de capacidades dinâmicas e estratégia, como campo fértil para novas pesquisas e descobertas.

Este trabalho está estruturado como segue: na seção 2, apresenta-se o marco teórico, que discute as temáticas capacidades dinâmicas (seção 2.1) e o papel gerencial nas capacidades dinâmicas (seção 2.2). Na terceira parte (seção 3), apresenta-se a metodologia utilizada na condução da pesquisa. Já na quarta seção (seção 4), foi apresentada a descrição dos dados. Na quinta seção, foram apresentadas a análise e a discussão dos dados. Finalmente, na sexta e última parte (seção 6), foram delineadas as considerações finais sobre o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço conceitual sobre capacidades dinâmicas tem sido considerado por estudiosos como uma das abordagens mais proeminentes e influentes da área de administração atualmente (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018). Desde a publicação dos trabalhos seminais de Teece, Pisano & Shuen (1997) Eisenhard & Martin (2000), muitas foram as contribuições para o desenvolvimento teórico e empírico do fenômeno. Revisões sistemáticas da literatura vêm abordando a amplitude de aplicações do conceito, bem como reflexões sobre os elementos de interface como antecedentes, dimensões, mecanismos, moderadores e resultados das capacidades dinâmicas (ver, por exemplo: Arend & Bromiley, 2009; Barreto, 2010; Eriksson, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Wang & Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006).

O presente estudo tem por foco as dimensões processuais das capacidades dinâmicas de percepção, aproveitamento e reconfiguração, delineadas primeiramente por Teece (2007), e o papel da média gerência na execução de atividades relacionadas a tais dimensões (Leih & Teece, 2012). Para delinear o arcabouço conceitual sobre capacidades dinâmicas, foram utilizados especialmente os trabalhos publicados por David Teece (2007, 2012a, 2012b, 2014, 2016, 2017a, 2017b, 2018a, 2018b) e por ele em parceria com outros (Augier & Teece, 2008, 2009; Feiler & Teece, 2014; Katkalo, Pitelis & Teece, 2010; Leih & Teece, 2012, 2016; Helfat et. al., 2007; Herrmann, Sangalli & Teece, 2017; Shuen, Feiler & Teece, 2014; Teece & Leih, 2016; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Além de tais publicações, foram utilizados outros trabalhos relevantes e complementares.

A utilização de tais trabalhos se relaciona a duas questões centrais. A primeira se refere ao fato de que as dimensões processuais de percepção, aproveitamento e

reconfiguração, propostas por Teece (2007) e Teece, Pisano e Shuen (1997), são consideradas aquelas mais recorrentes na literatura de capacidades dinâmicas (Schilke, Hu & Helfat, 2018). A segunda questão, e mais relevante, se refere ao fato de que a abordagem de David Teece e demais colegas é centrada no papel dos gestores como “orquestradores” das capacidades dinâmicas, dos recursos e da estratégia organizacional, objetivando a ação proativa e reativa, de forma rápida e efetiva, frente a oportunidades e ameaças do ambiente externo organizacional. Dessa forma, tais abordagens fornecem os elementos necessários para a análise dos objetivos da presente pesquisa.

Neste capítulo, são apresentados conceitos sobre capacidades dinâmicas e o papel dos gestores na abordagem das capacidades dinâmicas, dividido em duas seções. A primeira (2.1) apresenta elementos sobre as discussões teóricas que vêm consolidando o construto capacidades dinâmicas e suas dimensões conceituais, e a segunda seção (2.2) discorre sobre os papéis dos gestores de diferentes níveis hierárquicos nessa abordagem.

2.1 A abordagem das capacidades dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza a importância dos recursos organizacionais internos e externos em firmas presentes em setores dinâmicos, e a habilidade da firma em usar, combinar e reconfigurar tais recursos de forma rápida e eficaz para agir de forma proativa e reativa às mudanças externas (Helfat et. al., 2007; Schilke, Hu, Helfat, 2018; Teece, 2007; Teece, Pisano and Chuen, 1997). Tal abordagem é consoante com as contribuições de Penrose (1959), que explicitou que o potencial de crescimento das firmas tem estreita relação com seus recursos internos, assim como com os estudiosos da Visão Baseada em Recursos (RBV) (ver, por exemplo, Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wenerfelt, 1995). Nesse sentido, o trabalho seminal de Teece, Pisano & Shuen (1997) buscou diferenciar

a abordagem das capacidades dinâmicas da visão mais estática da RBV, ao incorporar o dinamismo do ambiente como fator que influencia diretamente a necessidade de modificações intencionais e constantes na base de recursos (Katikalo, Pitelis & Teece, 2010; Schilke, Hu, Helfat, 2018).

As capacidades organizacionais determinam o que a empresa é potencialmente capaz de realizar, produzir, comercializar, distribuir, bem como a sua efetividade em realizar mudanças (Teece, 2014; Teece, 2018b). O conceito de capacidade organizacional pode ser entendido como parte do conceito mais amplo de rotina organizacional (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2000; 2003), explicitado como “rotina de alto nível (ou um agrupamento de rotinas) que, junto com a implementação de seus fluxos de entradas, confere à gestão de uma organização um grupo de opções de decisões para produzir resultados de um tipo particular” (Winter, 2003, p. 991, tradução nossa). Entre os fluxos de entrada estão atividades, processos e estruturas para a utilização de recursos organizacionais de maneira efetiva e confiável (Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2014). O conceito de capacidade organizacional é então diferente de intenções, motivações e estratégias. A capacidade de desenvolver novos produtos rapidamente pode ser considerada um exemplo de capacidade organizacional (Teece, 2014).

As capacidades dinâmicas, como parte do conjunto de capacidades das firmas, foram primeiramente definidas como “a habilidade de determinada firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para o direcionamento rápido em ambientes de mudança” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 516). Tais capacidades são utilizadas para atingir novas formas de vantagem competitiva em ambientes de alta complexidade e mudança constante, capazes de explicar diferenças de adaptação e performance entre firmas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Barrales-Molina, Martínez-López & Gázquez-Abad, 2014). Deste modo, o objetivo central das capacidades dinâmicas não é a eficiência de curto prazo, mas a

sustentabilidade ao longo do tempo por meio de “adequação evolucionária” (Teece, 2007; 2018).

Os recursos da firma compreendem ativos tangíveis e intangíveis potencialmente produtivos, entre eles o capital humano (Teece, 2014; 2018b). Muitos recursos são considerados genéricos e podem ser substituídos via relações de mercado, mas aqueles considerados relevantes para a abordagem das capacidades dinâmicas satisfazem os critérios VRIN, definidos por Barney (1991) como valiosos (*valuable*), raros (*rare*), inimitáveis (*imperfectly imitable*) e não substituíveis (*non-substitutable*) (Katkaló, Pitelis & Teece, 2010; Teece, 2018b). Recursos intangíveis, como marcas valiosas e ativos relacionados a conhecimento, como *know-how*, são considerados ativos que satisfazem o critério VRIN (Teece, 2018).

Teece (2007; 2014; 2018b) salienta que a coordenação gerencial de recursos é uma característica crítica na abordagem das capacidades dinâmicas. O valor de recursos do tipo VRIN é inquestionável, contudo eles próprios, sozinhos, não são capazes de gerar valor sustentável para uma organização. Eles precisam ser gerenciados de forma inteligente, ou orquestrados, por gestores competentes. Os gestores devem possuir, também, uma boa estratégia (Teece, 2007; 2014; 2018b). Tais reflexões são consonantes com a abordagem de Penrose (1959), que explicou que os recursos produtivos de uma firma podem ser considerados serviços potenciais, os quais podem ser utilizados de diferentes formas, conforme o direcionamento de seus administradores. Tal pensamento reflete, inclusive, o reconhecimento de motivos para a distinção entre as firmas.

“Em termos estritos, nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar. Os serviços proporcionados pelos recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso podendo ser usado para diversos fins ou de modos diferentes, e em combinação com vários tipos ou várias quantidades de outros, podendo proporcionar diferentes serviços ou conjuntos de serviços. A importante distinção entre os recursos e os serviços não reside em suas durabilidades respectivas, mas no fato de que os recursos constituem um conjunto de serviços

potenciais, podendo em sua maioria ser definidos independentemente do seu uso, enquanto a própria palavra “serviço” já implica uma função ou uma atividade específica. Como veremos, é em boa parte nesta distinção que se encontram as origens do caráter único de cada firma individual” (Penrose, 2006, p. 32).

Uma estratégia bem delineada fornece diretrizes sobre como a firma deve dispor seus ativos e recursos escassos para responder às necessidades do mercado e superar as empresas concorrentes, enquanto as capacidades dinâmicas fornecem a flexibilidade e a rapidez necessárias para realizar os ajustes definidos (Teece, 2014; 2018b; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Neste sentido, a estratégia é muito mais que um “direcionamento geral panorâmico”, ela necessita de ações específicas para a sua execução. A estratégia define a(s) forma(s) como a organização avançará e superará seus competidores (Teece, 2018). Assim, uma boa estratégia possui uma estrutura lógica fundamental baseada em três elementos: o primeiro é um diagnóstico capaz de identificar obstáculos; o segundo, uma diretriz política que especifique formas de superação de desafios; e o terceiro, um plano de ações coerentes para colocar em prática as diretrizes definidas (Rumelt, 2011; Teece, 2018b).

Tal taxonomia é coerente com as três dimensões das capacidades dinâmicas, quais sejam, percepção, aproveitamento e reconfiguração (Teece 2007; 2014; 2018b). A percepção de oportunidades e ameaças é uma forma de diagnóstico, necessário para a definição da estratégia. O aproveitamento de oportunidades e direcionamento de ameaças se dá em função de uma definição clara de diretrizes políticas de dada empresa e das ações coerentes a serem desempenhadas. Transformações e reconfigurações de recursos, quando necessárias, também são conduzidas por meio de diretrizes políticas e ações coerentes (Teece, 2007; 2014).

Para Teece (2018b), os recursos, as estratégias e as capacidades das firmas formam um sistema interdependente capaz de determinar a competitividade de dada organização. Em síntese, Teece (2018b, p. 8, tradução nossa) explica que “a ‘força’ das capacidades dinâmicas de uma firma determina a velocidade e o grau em que seus recursos idiossincráticos podem ser alinhados e realinhados de forma consistente com a estratégia da firma”.

Tal abordagem sistêmica foi delineada em trabalho recente de Teece (2018b), o qual compreende reflexões apresentadas no simpósio do *Academy of Management Annual Meeting* 2017, que teve por tema os “20 anos das Capacidades Dinâmicas”. Em tal artigo, Teece aborda a ligação entre capacidades dinâmicas e a teoria de sistemas (ver por exemplo O’Connor [2008] e Samuel & Jacobsen [1997] para outras aplicações da teoria de sistemas na abordagem de capacidades dinâmicas), de modo a direcionar a atenção para a necessidade do alinhamento dos elementos internos com o ambiente externo, como competidores e demais *stakeholders*. Tais elementos foram sintetizados por Teece (2018b, p. 8) em um modelo teórico (Figura 1).

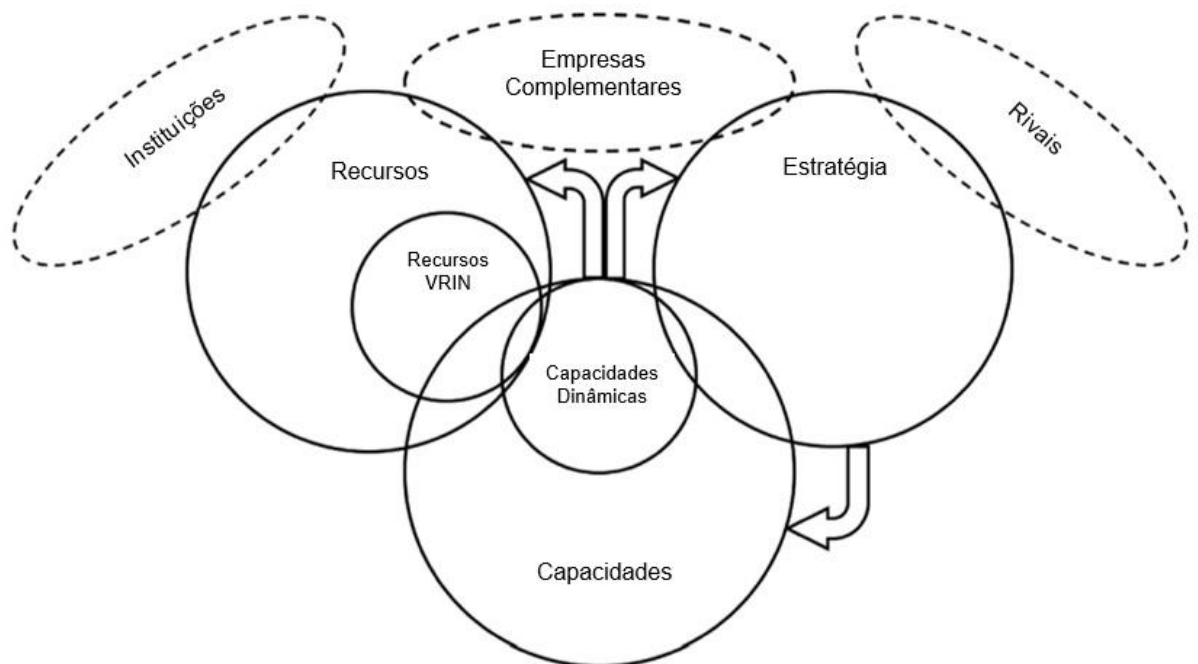


Figura 1. Elementos da Abordagem das Capacidades Dinâmicas

Fonte. Traduzido de Teece, 2018b, p. 8.

Notas 1. As bordas tracejadas indicam elementos externos à firma. As setas representam maior influência.

Nota 2. VRIN: valioso, raro, imperfeitamente imitável e não-substituível

Em tal artigo, Teece (2018b) enfatiza as contribuições e limites da teoria de sistemas para a abordagem das capacidades dinâmicas, explicitando suas intenções ao demonstrar tais conexões. Por um lado, a teoria de sistemas enfatiza a orientação “biológica”, centrada em

comportamentos reativos, o que apresenta consistência com a teoria evolucionária da firma (ver, por exemplo: Nelson & Winter, 1982). Por outro, os gestores são localizados em tal teoria como parte do todo, o que negligencia sua capacidade de ação e planejamento, explicitado na teoria de gestão estratégica (Teece, 2018b). Ao reconhecer tal negligência, Teece (2018b) utiliza a teoria de sistemas para explicitar a conexão entre os elementos da abordagem das capacidades dinâmicas e, ao mesmo tempo, direciona atenção para a ação gerencial, visando, assim, o preenchimento desta lacuna identificada. Assim, o autor propõe a integração da visão evolucionária dependente da trajetória (*path dependence*) e a ação empreendedora dos gestores (Teece, 2018b) em um modelo teórico unificado.

Teece (2018b) ressalta que, apesar de conceitualmente distintos, na prática tais elementos se sobrepõem, conforme explicitado na Figura 1. O conceito de recursos, por exemplo, compreende o trabalho dos gestores, que também é parte das capacidades dinâmicas. Outro exemplo se trata das atividades de “percepção” das capacidades dinâmicas, as quais são similares à etapa de diagnóstico do processo de estratégia sugerido por outros pesquisadores, como Rumelt (2011).

A ação empreendedora dos gestores é, então, elemento central na abordagem das capacidades dinâmicas. Isso porque a percepção e ação sobre oportunidades de utilização e mudança em rotinas, competências, recursos e ativos são atribuídas diretamente aos gestores ou ao time de gestores de uma organização (Augier & Teece, 2008; 2009; Helfat et. al., 2007; Teece, 2012b; 2016; 2018a, 2018b; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Nesse sentido, Teece (2018b) incorpora as decisões dos gestores ao próprio conceito das capacidades dinâmicas, descrevendo-as como “processos organizacionais bem como decisões gerenciais únicas” que “podem ser sintetizadas em três grupos de atividades empreendedoras: percepção, aproveitamento e reconfiguração” [...]. Tais atividades empreendedoras “direcionam outras

capacidades e recursos para manter a adequação ao ambiente externo” (Teece, 2018b, p. 6, tradução nossa).

A apresentação das atividades empreendedoras de percepção, aproveitamento e reconfiguração se deu primeiramente no trabalho de Teece publicado em 2007, que teve por tema central as microfundações das capacidades dinâmicas. A capacidade de percepção (*sensing*) se refere à capacidade de perceber e avaliar oportunidades e ameaças (Teece, 2007). A segunda capacidade, a de aproveitamento (*seizing*), se refere à tomada de decisão e encaminhamento de oportunidades, o que geralmente requer mobilização de recursos, como investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização (Teece, 2007). A terceira é a de reconfiguração por meio de renovação contínua (*reconfiguration*), ao “manter a competitividade por meio de processos como o aumento, a combinação, a proteção e, quando necessário, a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da firma” (Teece, 2007, p. 1321, tradução nossa). Teece (2007) salienta ainda que a abordagem enfatiza o impacto de ações e decisões tomadas no passado na performance atual e futura da firma. Tais conceitos foram sintetizados pelo autor em um modelo conceitual, conforme pode ser visto na Figura 2.



Figura 2. Modelo conceitual das três dimensões das capacidades dinâmicas.
Fonte. Adaptado de Teece, 2007, p. 1342.

A partir de tal conceituação, foi realizado o escrutínio do trabalho teórico de Teece (2007), assim como realizado por Jantunen, Ellonen & Johansson (2012), para a identificação de atividades relacionadas ao contexto empírico das capacidades dinâmicas. A partir de tais

atividades, outros trabalhos sobre temas específicos relacionados às dimensões das capacidades foram utilizados para constituir o arcabouço teórico deste trabalho.

A dimensão de **percepção** (*sense*) se refere a processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar, interpretar e monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades, novas ideias e ameaças no ambiente interno e externo de determinada firma (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018). Tais processos devem incluir informações referentes ao que está acontecendo no momento como também a prováveis movimentos dos diversos *stakeholders* no futuro (Teece, 2007).

Tais atividades têm por objetivo trazer, analisar e interpretar continuamente, e de forma sistemática, informações que se encontram disponíveis no ambiente de forma desorganizada e desestruturada, e devem ser direcionadas para as pessoas encarregadas e capazes de avaliá-las e utilizá-las para os fins apropriados (Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007; 2018). Dessa forma, sugere-se implementar processos de busca de informações e de interpretação por toda a empresa, e ao mesmo tempo instituir canais efetivos de feedback para a alta gestão (Leih & Teece, 2012). “Filtros” analíticos podem ser definidos de acordo com a necessidade dos executivos para a busca de informações de modo a auxiliar a destacar o que é importante (Teece, 2007).

As atividades relacionadas à dimensão de percepção incluem processos formais e informais de busca, análise e interpretação de informações sistematizadas externamente, ou informações não sistematizadas, disponíveis por meio de diversos tipos de fontes (Barreto, 2010; Helfat et. al., 2007; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007; 2018).

Informações sistematizadas externamente especialmente úteis para as firmas podem ser obtidas em fontes de conhecimento mercadológico e científico (Murovec & Prodan, 2009;

Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008). Como fontes de conhecimento mercadológico podem ser citados institutos de pesquisa de mercado, que fornecem relatórios com dados coletados diretamente nas organizações e então analisados por pesquisadores. Dados sobre preços e características de produtos e serviços também são encontrados em muitos sites de busca, entre outros endereços virtuais como fóruns de discussão de consumidores. Como fontes de conhecimento científico podem ser citadas universidades, centros de pesquisa, revistas científicas, congressos, entre outras instituições, onde podem ser encontrados resultados de diversos tipos de pesquisas, bem como novas tecnologias e inovações (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008; Murovec & Prodan, 2009).

Processos e atividades para busca de conhecimento mercadológico não sistematizado externamente é geralmente nomeado como inteligência competitiva (Pavlou & El Sawy, 2011). Tais práticas se relacionam à busca de informações relevantes para tomada de decisão estratégica antecipada em relação à concorrência (Lin, Hsu & Yeh, 2015; Pavlou & El Sawy, 2011), como movimentos e respostas estratégicas de outras organizações como fornecedores, competidores e firmas que desempenham atividades complementares, além de mudanças relacionadas ao ambiente regulatório das firmas (Teece, 2007; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Pavlou & El Sawy, 2011, Wu et. al., 2012). Processos para identificação de novos segmentos de mercados alvo, de necessidades atuais e latentes dos consumidores, e de mudanças em preferências, tendências e poder de compra dos clientes também se inserem nesse contexto (Teece, 2007; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Pavlou & El Sawy, 2011).

Atividades de busca e análise de informações podem ser desempenhadas de maneira formal ou informal, com ferramentas como big data e análise de cenários (Braganza et. al., 2017; Ramírez, Österman & Grönquist, 2013) utilizadas para sintetizar o conhecimento obtido externamente em um menor número de panoramas possíveis, de modo a facilitar a

cognição e então a ação. O uso de tais ferramentas possibilita discussões sobre a evolução provável das tecnologias, necessidades dos clientes e respostas do mercado (Li & Liu, 2014; Teece, 2007; Wohlgemuth & Wenzel, 2016). Sistemas de informações gerenciais também são ferramentas úteis para auxiliar a captura e sistematização de informações (Teece, 2007; Li & Liu, 2014; Wohlgemuth & Wenzel, 2016; Wu et. al., 2012).

Atividades informais como o acesso à rede de contatos externos, especialmente dos gestores, é um recurso geralmente utilizado nas firmas (Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007). “Uma maneira na qual a estrutura de rede funciona para melhorar as capacidades internas das empresas [, dentre as quais se insere as capacidades dinâmicas,] é fornecendo os benefícios de tempo, por meio do rápido acesso que as empresas têm às ameaças e oportunidades” (Zaheer & Bell, 2005, p. 815, tradução nossa). Neste sentido, indivíduos dotados de relacionamentos formados por laços interorganizacionais podem, com maior facilidade, localizar, identificar e valorizar conhecimentos externos, necessários aos processos/rotinas das capacidades dinâmicas. Dito de outra maneira, tais indivíduos podem, através de seus laços, conectar membros imersos em diferentes agrupamentos, obtendo, daí, recursos originais e mutuamente adicionais.

As capacidades de **aproveitamento** (*seizing*) se referem às estruturas, procedimentos, atividades e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária em relação a oportunidades e ameaças identificadas e priorizadas pelos gestores (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018). Ou seja, tais decisões devem ser direcionadas no momento oportuno (*timely decisions*) e de forma orientada para o mercado (*market oriented*) (Barreto, 2010; Li & Liu, 2014).

Contudo, quaisquer caminhos disponíveis envolvem riscos e incertezas. O processo de tomada de boas decisões de investimentos e desinvestimentos inter-relacionados, sobre quando, onde e como investir, com o mínimo de erros e vieses, em ambientes competitivos e de mudança constante, não é considerada tarefa simples (Barreto, 2010; Hodgkinson & Healey, 2011; Teece, 2007). O processo de tomada de decisão geralmente requer investimentos em desenvolvimento e comercialização, no mínimo com a realocação de recursos e ativos já existentes na firma, ou investimentos em aquisições e contratações dos elementos necessários para direcionar as atividades (Teece, 2007; Barreto, 2010). Nesta etapa, podem existir muitas opções, as quais geralmente competem entre si, e assim requerem análise cuidadosa para decisão de quais caminhos são mais oportunos para a firma no momento (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009).

Nesse sentido, cabe destacar que o processo decisório em empresas grandes e com vários níveis hierárquicos geralmente possui características burocráticas que nem sempre auxilia o processo de inovação e adoção de novas ideias em produtos e processos (Hodgkinson et al., 1999; Hodgkinson & Healey, 2011; Teece, 2007). Decisões de investimentos podem requerer uma série de justificativas e informações sistematizadas que demonstrem a necessidade e viabilidade de investimentos, necessitando aprovações que nem sempre acontecem no tempo necessário para aproveitamento oportuno. Líderes bem preparados podem conseguir superar tais barreiras, mas tal perfil de liderança nem sempre é encontrado em todas as organizações (Augier & Teece, 2009; Teece, 2007).

Sendo assim, não é incomum que uma empresa perceba uma oportunidade interessante, mas falhe na decisão de colocá-la em prática. Geralmente, empresas com maior tempo de existência possuem a tendência de realizar mais investimentos incrementais ao invés de novas ideias. Tal tipo de situação pode decorrer de vários tipos de vieses cognitivos dos gestores responsáveis pela tomada de decisão (Hodgkinson & Healey, 2011; Teece, 2007).

Entre eles, gestores tendem a escolher alternativas com certeza de resultados ao invés de alternativas apenas prováveis, situação nomeada como “efeito de certeza”, o que contribui para excessiva aversão ao risco (Hodgkinson & Healey, 2011; Kahneman & Lovallo, 1993; Kahneman & Tversky, 1979; Teece, 2007). Outro viés de tomada de decisão, muito comum, é o oposto à aversão ao risco, que é o otimismo excessivo, que pode conduzir a investimentos com baixo retorno ou retorno negativo (Hodgkinson & Healey, 2011; Kahneman & Lovallo, 1993; Kahneman & Tversky, 1979; Teece, 2007).

Entre as atividades relacionadas à dimensão de aproveitamento estão os processos e protocolos para tomada de decisão estratégica (definições de estratégias e implementação). Em tais processos estão incluídas decisões como o delineamento de soluções para os clientes, decisões sobre a interação com outras empresas da cadeia produtiva e decisões de terceirização de atividades estratégicas, como P&D. Tais decisões muitas vezes são sistematizadas em planejamento estratégico formal e análise de viabilidade de investimentos (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018).

O delineamento das soluções para os clientes requer o entendimento de suas características e necessidades, para então definir como a empresa pode proporcionar de valor ao mercado que tem por alvo (Bruni & Verona, 2009; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007). Decisões sobre como devem ser feitas as interações com os consumidores e demais membros da cadeia de valor são incluídas em tais processos (Bruni & Verona, 2009; Teece, 2018). Pode ser necessário um entendimento mais detalhado sobre ciclos de oferta e demanda no mercado de atuação, custos de fornecimento de matérias primas e logística, bem como o posicionamento dos competidores diretos e indiretos, e suas prováveis respostas a movimentos no mercado (Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Teece, 2007).

Decisões sobre as fronteiras da empresa, no que se refere a outras empresas da cadeia produtiva, a jusante ou a montante, levam parcialmente em consideração as capacidades conjuntas que precisam ser construídas, principalmente quando tais capacidades não são facilmente encontradas em parceiros de negócios disponíveis no setor (Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007). Decisões sobre atuação em redes e sistemas como plataformas, ou ecossistemas (McIntyre & Srinivasan, 2017) são opções disponíveis, e muitas vezes necessárias, tendo em vista a pressão exercida pelos avanços tecnológicos.

Em determinadas indústrias, especialmente aquelas relacionadas a novas tecnologias, os componentes desse tipo de sistema são interdependentes, e normalmente gerenciados por uma organização específica, a qual, por sua vez, necessita de produtos e/ou serviços complementares fornecidos por outros (por exemplo, plataformas como Uber e Amazon, que conectam vendedores e consumidores interessados) (Evans, Hagiú & Schmalensee, 2006; McIntyre & Srinivasan, 2017; Teece, 2007). Em organizações presentes em tais sistemas, os quais estão evoluindo rapidamente, a tomada de decisão relacionada à gestão de todas e de cada uma se torna cada vez mais complexa (Teece, 2007). Decisões de qualidade em tais circunstâncias podem requerer mecanismos de previsões cada vez mais apurados e a habilidade de moldar resultados, tendo em vista a interdependência dos vários atores que compõe o sistema (McIntyre & Srinivasan, 2017; Teece, 2007).

A terceirização de atividades de P&D, por exemplo, pode ser útil para empresas em mercados competitivos (Jain & Thietart, 2014; Rothaermel, Hitt & Jobe, 2006). A habilidade de empresas buscarem novas tecnologias externamente assim como desenvolvê-las internamente pode ser considerada crítica (Jain & Thietart, 2014; Rothaermel, Hitt & Jobe, 2006; Teece, 2000; 2007). Nesse sentido, o aprimoramento da capacidade absorptiva das organizações por meio de atividades de aprendizado pode ser de grande utilidade,

especialmente por meio de alianças com outras empresas (Cohen & Levinthal, 1990; Wang & Ahmed, 2007; Zahra & George, 2002).

Nas atividades da dimensão de aproveitamento também estão incluídos processos para aumentar as chances de sucesso na tomada de decisão e formas para evitar erros e vieses em tais circunstâncias, bem como atitudes de liderança do corpo gerencial relacionadas ao aproveitamento de oportunidades e ameaças (Barreto, 2010; Hodgkinson & Healey, 2011; Teece, 2007). Como exemplos de erros comuns em tomada de decisão gerencial podem ser citados excesso de otimismo, aversão a risco, erros de isolamento, enganos estratégicos e persistência em trajetórias pouco lucrativas (Hodgkinson & Healey, 2011; Teece, 2007). Para superar os vieses de tomada de decisão podem ser adotadas rotinas, regras de decisão e processos analíticos sistemáticos para avaliar novas oportunidades de investimentos com menor chance de erros (Hodgkinson et al., 1999; Hodgkinson & Healey, 2011). Desse modo, processos de tomada de decisão sobre estratégias de comercialização e competição, prioridades de investimentos, tecnologias, processos e incentivos são atividades essenciais para as capacidades dinâmicas e devem ser alinhados, constantemente, ao modelo de negócios das firmas (Teece, 2007; Barreto, 2010).

Conforme afirmado por Teece (2007), procedimentos e técnicas sofisticadas para tomada de decisão ainda são pouco adotadas pelas organizações de modo geral. Deste modo, as empresas que começarem a adotar tais procedimentos podem ter vantagens sobre as outras. Pacotes de incentivos para os gestores responsáveis por tomada de decisão devem ser avaliados e delineados de modo a criar neutralidade em avaliações de investimentos (Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007). A adoção de redistribuição de responsabilidades para tomada de decisão para níveis gerenciais mais baixos também pode auxiliar a diminuir erros associados a tomada de decisão por níveis mais altos (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007).

Outro ponto de atenção se refere à assimetria de informações, que pode ser superada por meio de análise de dados obtidos externamente, por exemplo. A criação de um ambiente onde os responsáveis pela tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos se sintam livres para contribuir com opiniões honestas, e avaliarem dados objetivos e históricos para avaliar decisões, também pode auxiliar o processo de tomada de decisão (Helfat et. al., 2007; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007).

Atividades relacionadas à liderança são necessárias para otimização do aproveitamento de oportunidades e direcionamento de ameaças (Helfat et al., 2007; Teece, 2016; 2007). Atividades como comunicação efetiva de metas, valores e expectativas, reconhecimento de fatores não econômicos como valores e cultura, de modo a motivar e construir lealdade e comprometimento entre os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos, são papéis importantes das lideranças (Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Miles, 2007; Teece, 2007). À medida que tais atributos não estão distribuídos igualmente entre os gestores de todas as empresas, é possível que sejam fonte de performance superior (Teece, 2007).

A dimensão de **reconfiguração** (*reconfiguration*) é conceituada como o contínuo alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012). Tais atividades são exercidas diretamente pelo corpo gerencial e visam à contínua adequação estratégica e criação de valor superior aos concorrentes (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Teece, 2007, 2018).

As duas dimensões das capacidades dinâmicas anteriormente abordadas, percepção e aproveitamento, quando bem realizadas, tendem a conduzir a firma em uma trajetória de crescimento lucrativo, o que naturalmente aumentará sua base de recursos. À medida que as

mudanças ocorrem no mercado e as tecnologias evoluem, tal base de recursos precisa, obviamente, ser atualizada e renovada, de modo a sustentar o contínuo alinhamento da firma com o ambiente externo (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2007). Para desempenhar tais atividades de maneira efetiva, se faz necessária a habilidade gerencial para manter o que Teece (2007) nomeia de “adequação evolucionária” (*evolutionary fitness*) e, se necessário, escapar de dependências desfavoráveis relacionadas às escolhas feitas até então, ou à dependência do caminho percorrido até o momento (*path dependence*) (Teece, 2007).

Contudo, qualquer tipo de mudança custa tempo e recursos de diversas formas (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2007). Para adaptações incrementais, a mudança pode ser feita de forma gradual, mas, quando é necessária uma mudança ou inovação radical, pode ser necessário conduzir mudanças agressivas com a redefinição de estruturas e adoção de procedimentos completamente diferentes (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2007). Para distinguir tais tipos de transformações organizacionais, Girod e Whittington (2017) utilizam a nomenclatura de reestruturação e reconfiguração. A primeira se refere a mudanças em princípios fundamentais e mais complexos, como alterar a utilização de uma estrutura funcional para uma estrutura divisional. Já a reconfiguração se refere a mudanças menos agressivas, capazes de serem incorporadas aos princípios organizacionais existentes e facilitar a contínua evolução. Tais reconfigurações possuem o objetivo de alinhamento contínuo ao adicionar, dividir, transferir, combinar ou deletar recursos e demais elementos na estrutura e processos das firmas (Girod & Whittington, 2015, 2017).

Habilidades de liderança são requeridas para “orquestração” contínua de ativos. Ou seja, são necessários esforços do corpo gerencial para construir, manter e ajustar a complementaridade das linhas de produtos, serviços, sistemas, rotinas e estruturas (Augier & Teece, 2009; Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2007). Caso tais atividades não sejam desempenhadas, a tendência é de que a eficiência fique comprometida e conflitos internos

surjam (Teece, 2007). Tais mudanças podem incluir a necessidade de fusões, aquisições e desinvestimentos, ou mesmo a transferência geográfica de ativos e capacidades quando necessário (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2007). Cabe destacar, ainda, que em processos de transformação as habilidades de liderança também se destacam em função da necessidade de gerenciar possíveis impactos na identidade e motivação de indivíduos e grupos, de modo a evitar resistência à mudança (Augier & Teece, 2009; Hodgkinson & Healey, 2011).

As atividades relacionadas à dimensão de reconfiguração se referem à necessidade de descentralização da tomada de decisão, alinhamento e coespecialização de ativos, aprendizado organizacional e habilidades de integração e transferência de conhecimento. Mecanismos que estimulam a mudança podem ser adotados, como delinear estruturas e incentivos para catalisar e recompensar ações criativas em todos os níveis hierárquicos, bem como desenvolver rotinas que permitam a contínua avaliação de ativos e outras rotinas que não mais agregam valor (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012).

A descentralização do processo decisório engloba a participação de membros do corpo gerencial de diferentes unidades e subunidades da firma, bem como de diferentes níveis hierárquicos, ao observar e controlar diferentes informações e decisões, sem a necessidade de comunicação centralizada com a alta gestão (Baum & Wally, 2003; Teece, 2007). À medida que as firmas crescem, a descentralização precisa acontecer simultaneamente de modo a alcançar flexibilidade e capacidade de resposta rápida (Teece, 2007). Contudo, é preciso destacar que a descentralização pode levar à falta de alinhamento estratégico, o que pode ser evitado por meio de estilos de liderança colaborativos e não hierárquicos, com o estabelecimento de atividades conjuntas para discussões, especialmente para tomada de

decisões importantes, como conselhos, fóruns e reuniões, onde a média gerência tem papel de destaque (Baum & Wally, 2003; Teece, 2007).

Nesse sentido, Teece (2007) argumenta que em ambientes de mudança contínua as firmas precisam atingir o que Simon (2002) chamou de “proximidade de decomposição” (*near decomposability*), que se refere ao delicado equilíbrio entre autonomia para tomada de decisão rápida, mas com a manutenção da coordenação para que as atividades se mantenham conectadas. Tal habilidade é destacada por Teece (2007) como sendo uma importante microfundação das capacidades dinâmicas.

O conceito de alinhamento e “coespecialização de ativos” foi introduzido por Teece (1986) no contexto de inovações (Taylor & Helfat, 2009; Teece, 1986; 2007). O autor explicitou que grande parte de novos produtos ou serviços requerem ativos com dependência mútua, como, ao lançar um novo equipamento, será necessária a introdução de manutenção especializada ou formas de distribuição específicas (Teece, 1986). Não apenas ativos físicos e intangíveis são incorporados em tal conceito, mas também capacidades complementares para desempenhar as atividades necessárias e realizar combinações internas e externas que agreguem valor (Taylor & Helfat, 2009). Dessa forma, a “coespecialização de ativos” é considerada importante tanto para a dimensão de aproveitamento quanto de reconfiguração (Teece, 2007).

Outro ponto importante na dimensão de reconfiguração é o aprendizado organizacional e geração de novo conhecimento internamente (Crossan, Lane & White, 1999; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Pavlou & Sawy, 2011; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). O aprendizado organizacional também é importante para as dimensões de “percepção” e “aproveitamento”, uma vez que a capacidade de perceber oportunidades e ameaças externas melhora à medida que o aprendizado é desenvolvido, bem como o aproveitamento e direcionamento de tais novas ideias (Teece, 2007). Conforme salientado na literatura sobre

capacidade absorptiva, o conhecimento anterior tende a aumentar o aprendizado subsequente tendo em vista que a memória é associativa (Cohen & Levinthal, 1990; Wang & Ahmed, 2007; Zahra & George, 2002).

A combinação de know-how e conhecimento desenvolvido internamente e entre outras empresas e instituições é considerado, também, essencial para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Argote et al., 2000; Samarra & Biggiero 2008; Pavlou & Sawy, 2011; Teece, 2007). Conhecimento pode ser desenvolvido internamente por meio de atividades como pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de novos produtos e seleção de novas tecnologias (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007). Tais processos também podem ser desempenhados por meio de atividades formalizadas como parcerias com outras organizações, ou mesmo atividades informais, como com a leitura de notícias sobre avanços científicos e tecnológicos (Teece, 2007). Dessa forma, parcerias para absorção de conhecimento de fontes de conhecimento científico (universidades e institutos de pesquisa) e mercadológico (concorrentes, fornecedores e clientes) são importantes (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008; Murovec & Prodan, 2009).

Incentivos para a criação e compartilhamento de conhecimento internamente, bem como procedimentos de integração do conhecimento, práticas apontadas como fundamentais para o desempenho da firma, são consideradas microfundações importantes das capacidades dinâmicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Eriksson, 2014; Nonaka, Toyama & Nagata, 2000; Nonaka & Takeuchi, 2008; Pavlou & Sawy, 2011; Teece, 2007). Os contatos dos indivíduos dentro de uma mesma firma, por meio de redes intraorganizacionais, por exemplo, são críticos para a obtenção de informações, para a resolução de problemas e para o aprendizado associado ao desempenho de tarefas específicas (Cross *et al.*, 2001). Redes internas com características como autoridade descentralizada, culturas organizacionais

colaborativas, bem como uma visão compartilhada, podem auxiliar para que as informações circulem de forma fluida internamente (Wijk, Jansen & Lyles, 2008; Carnabuci & Operti, 2013; Skerlavaj et al, 2010; Waker, 2013; Teece, 2018).

As definições das três dimensões das Capacidades Dinâmicas foram sintetizadas e apresentadas na Tabela 1.

Definições das três dimensões das Capacidades Dinâmicas	
Dimensão	Definição
Percepção (<i>sense</i>)	Processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar, interpretar e monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades, novas ideias e ameaças no ambiente interno e externo de determinada firma (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018)
Aproveitamento (<i>seize</i>)	Procedimentos, atividades, estruturas e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária em relação a oportunidades e ameaças identificadas e priorizadas pelos gestores (Barreto, 2010; Bruni & Verona, 2009; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018)
Reconfiguração (<i>reconfiguration</i>)	Processos e atividades para o alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades, de forma contínua (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012)

Tabela 1. Definições das três dimensões das Capacidades Dinâmicas

Fonte. Elaborado pela autora

Na próxima seção, são apresentados elementos conceituais sobre a função gerencial na abordagem das capacidades dinâmicas.

2.2 Função gerencial na abordagem das capacidades dinâmicas

A atenção destacada aos gestores na abordagem das capacidades dinâmicas foi primeiramente salientada por Adner e Helfat (2003), sob a designação de “capacidades dinâmicas gerenciais” (Helfat & Martin, 2015; Sirmon & Hitt, 2009; Teece, 2014, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Tal termo, que teve por propósito contribuir para a explicação de diferenças entre decisões gerenciais que levam à heterogeneidade em performance das firmas, é conceituado como “capacidades com as quais os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais” (Adner & Helfat, 2003, p. 1012, tradução nossa).

Adner e Helfat (2003) sugeriram que as capacidades dinâmicas gerenciais sejam formadas por três habilidades/fatores essenciais dos gestores. A primeira, o capital humano gerencial, compreende a formação educacional, experiência na função, o conhecimento acumulado e participação em treinamentos especializados, ou seja, investimentos realizados em aprendizado de forma geral (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). A segunda, o capital social, pode ser entendido como as redes de relacionamentos pessoais e profissionais que determinado gestor possui, tanto externamente quanto internamente à firma. Tais redes podem fornecer benefícios como o acesso a informações e recursos, conferindo, assim, atributos como influência, controle e poder àqueles que as utilizam (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). A terceira e última habilidade se refere à cognição gerencial, que compreende os mapas e modelos mentais, valores e referências que estruturam e guiam o processo decisório (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015).

Os autores argumentam que cada um dos três atributos exerce diferenças observáveis em julgamentos e decisões gerenciais sob circunstâncias similares (Adner & Helfat, 2003;

Helfat & Martin, 2015). Sendo assim, tais fatores, observados separadamente ou em combinação, influenciam as decisões operacionais e estratégicas dos gestores (Adner & Helfat, 2003). Tal publicação suscitou a emergência de uma literatura sobre o tema considerada ainda em expansão (Helfat & Martin, 2015; Sirmon & Hitt, 2009; Teece, 2016), em alinhamento com o movimento de microfundações das capacidades organizacionais (Felin & Foss, 2005; Felin et. al., 2012; Helfat & Peteraf, 2015).

Dessa forma, os atributos gerenciais de capital humano, capital social e cognição gerencial fornecem subsídios para o desempenho das principais funções/papéis dos gestores na abordagem das capacidades dinâmicas (Leih & Teece, 2012; Teece, 2016). Ou seja, é possível afirmar que os atributos salientados na literatura de “capacidades dinâmicas gerenciais” podem ser considerados “antecedentes” da ação gerencial, conforme suscitado em outros estudos sobre capacidades dinâmicas (Schilke, Hu & Helfat, 2018).

As funções/papéis dos gestores na abordagem das capacidades dinâmicas envolvem habilidades gerenciais empreendedoras relacionadas à execução das dimensões processuais das capacidades dinâmicas de percepção, aproveitamento e reconfiguração (Augier & Teece, 2008, 2009; Leih & Teece, 2012; Teece, 2016, 2017a, 2017b; 2018b; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Desta forma, as funções empreendedoras são delineadas como a de percepção dos gestores para oportunidades e mudanças no ambiente externo (*sense*), coordenação de recursos para aproveitamento das oportunidades (*seize*) e direcionamento em relação a mudanças necessárias, conduzindo adaptações continuamente (*reconfiguration*) (Leih & Teece, 2012; Teece, 2016, 2017b)

A função empreendedora de percepção, entre as atividades envolvidas nas capacidades dinâmicas, pode ser a mais reconhecida como empreendedora, em função de sua semelhança com o conceito de “reconhecimento de oportunidades” presente na literatura sobre empreendedorismo (Leih & Teece, 2012; Teece, 2016). Tal função foi atribuída por Penrose

(1959) diretamente aos gestores, conforme trecho em que afirma que “a decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer uma intuição e uma imaginação empreendedora, e que deve preceder a decisão ‘econômica’ de levar avante o exame das oportunidades de expansão” (Penrose, 2006, p. 45).

Para a função de percepção de oportunidades e mudanças, os gestores podem obter suporte valioso com o estabelecimento e coordenação de rotinas envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização (Leih & Teece, 2012; Teece, 2016). Como exemplos de rotinas podem ser citadas atividades contínuas de pesquisa e desenvolvimento, observação sistemática do ambiente externo para novas tecnologias e tendências de mercado, e o desenvolvimento de atividades de cooperação e inovação por meio de alianças com parceiros externos (Augier & Teece, 2009; Leih & Teece, 2012; Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

A identificação de oportunidades pelas empresas pode variar em função de algumas questões principais (Teece, 2007). A primeira se refere ao acesso dos gestores a informações e conhecimento disponíveis externamente ou internamente, uma vez que gestores podem ter acesso diferenciado a tais recursos. A segunda se relaciona ao fato de que, ao ter acesso a tais informações e conhecimento, os gestores podem, ou não, identificar oportunidades ou ameaças. Outra diferença pode se dar em relação à rapidez com que os gestores de dada organização percebem as mudanças em seu ambiente em relação a seus competidores (Pavlou & El Sawy, 2011; Li & Liu, 2014; Teece, 2007; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Wohlgemuth & Wenzel, 2016).

Tais observações possuem estreita relação com o pensamento de Penrose (1959) sobre as diferenças entre as capacidades de percepção de oportunidades entre gestores e a iniciativa de colocá-las em prática.

Ocorre com frequência que os horizontes de uma firma, particularmente de uma firma menor, são extremamente limitados. Contentes em fazer um bom trabalho em seu próprio setor, os empresários menos empreendedores podem muitas vezes nem mesmo considerar as possibilidades mais amplas que ficariam ao alcance deles se apenas levantassem a cabeça para vislumbrá-las. Se eventualmente obtêm uma percepção delas, eles podem carecer de coragem ou de ambição para atingi-las, embora possam ser produtores ambiciosos, eficientes e bem-sucedidos em seus campos de atividades ou no seu âmbito espacial. A ‘especificidade’ dos recursos empresariais significa que alguns dos serviços produtivos mais essenciais à expansão poderão deixar de estar disponíveis para a firma, mesmo se ela tiver todos os serviços administrativos necessários para um funcionamento eficaz num dado campo de atividades (Penrose, 2006, p. 48).

Gestores de todos os níveis hierárquicos devem se dedicar à observação sistemática, julgamento e interpretação do ambiente interno e externo da firma, como possíveis demandas latentes dos consumidores, possibilidades tecnológicas para serem incorporadas aos ativos e recursos das firmas, e demais elementos externos capazes de afetar o futuro das firmas (Wohlgemuth & Wenzel, 2016; Li & Liu, 2014; Teece, 2007; 2018; Barreto, 2010; Li & Liu, 2014).

Após o reconhecimento de oportunidades, gestores empreendedores devem decidir quais atividades serão apoiadas e quais serão abandonadas, tendo em vista as chances de retornos satisfatórios (Augier & Teece, 2009; Teece, 2016; Leih & Teece, 2012; Teece, Peteraf & Leih, 2016). O aproveitamento e abandono de oportunidades devem ser realizados levando em conta os caminhos estratégicos definidos pela organização (Leih & Teece, 2012). Tendo em vista que os gestores são responsáveis pela formulação e implementação de estratégias adequadas às necessidades do mercado e oportunidades emergentes, as quais requerem decisões de investimentos e reestruturação da organização para dar suporte a tais decisões, sobretudo de forma rápida, a função gerencial empreendedora é considerada aspecto-chave no contexto de firmas presentes em mercados hipercompetitivos (Augier & Teece, 2009; Leih & Teece, 2012; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

Gestores empreendedores devem tomar decisões, por exemplo, que tecnologias devem ser adquiridas e quais segmentos de mercado devem ser explorados, o que envolve a avaliação

de quais riscos valem a pena serem assumidos. Para tais decisões, os gestores podem desenvolver e analisar cenários sobre mudanças no ambiente em relação a competidores, fornecedores, clientes, desenvolvimentos tecnológicos, entre outros (Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

Para o aproveitamento efetivo das oportunidades, os gestores devem dedicar esforços à “orquestração” virtuosa de ativos nas organizações, habilidade também nomeada como “intraempreendedorismo” (Augier & Teece, 2009). Tais habilidades envolvem decisões de investimento no momento oportuno, como a compra, construção e desenvolvimento de recursos e ativos novos, bem como a identificação de complementaridades e alinhamento de ativos e recursos por toda a organização, levando em conta o momento oportuno (Augier & Teece, 2009; Leih & Teece, 2012; Teece, 2007; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

Contudo, inovações e mudanças podem não conseguir entrar na pauta dos investimentos, a menos que gestores sensíveis a tais tendências estejam dispostos a enfrentar dificuldades de tal natureza. Sendo assim, Teece (2007, p. 1327, tradução nossa) explicita que “uma importante classe de capacidades dinâmicas emerge em volta da habilidade dos gestores de superar certas características ‘disfuncionais’ de regras de decisão estabelecidas e processos de alocação de recursos”.

Habilidades para reconfiguração se relacionam às capacidades dos gestores de considerar (e reconsiderar) periodicamente a adequação da estrutura e processos da empresa para perseguir as oportunidades escolhidas (Leih & Teece, 2012; Teece, 2007; Teece, Peteraf & Leih, 2016). A organização deve ser suficientemente flexível para que as chances de implementação bem-sucedida das escolhas sejam maiores. Arquiteturas de organizações flexíveis, necessárias em contextos de mudanças rápidas, tendem a comportar menos níveis hierárquicos, de modo a evitar rigidez burocrática, além de serem cada vez mais formadas por colaboração e integração de diversos atores da cadeia produtiva (Leih & Teece, 2012; Teece,

Peteraf & Leih, 2016). Tais estruturas também devem ser desenhadas de modo a alavancar o fluxo de conhecimento e capacidades de todos os membros do corpo gerencial (Leih & Teece, 2012).

As atividades envolvidas no aproveitamento de oportunidades e reconfiguração exigem tanto habilidades de empreendedorismo quanto de liderança por parte dos gestores (Augier & Teece, 2009; Teece, 2016). Definir as atividades apropriadas para o momento competitivo da firma e que possam ofertar valor para seus clientes podem ser consideradas atividades empreendedoras. Após tais definições, os gestores devem convencer os outros membros da organização, bem como parceiros em geral, de que tal caminho é o mais promissor para o momento, o que requer habilidades de liderança (Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

A função de liderança é então requerida para implementação de decisões escolhidas e de mudanças, envolvendo, assim, habilidades e atividades relacionadas à gestão de pessoas, como o estabelecimento e comunicação de uma visão clara para a organização, bem como direcionar a equipe em direção a tal visão de futuro compartilhada, motivar os membros de projetos, prover o alinhamento das atividades de todos com a estratégia e rapidez em efetuar transformações estratégicas (Augier & Teece, 2009; Leih & Teece, 2012; Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Em condições de mercado permeadas por incerteza e turbulência, a função de liderança se demonstra essencial para a propagação rápida de visão estratégica em todos os níveis da organização, ajudando inclusive em sua explicação, demonstração e execução (Leih & Teece, 2012). Além disso, habilidades de liderança são requeridas em processos de transformação tendo em vista as inevitáveis tensões que emergem durante o processo, como resistência dos diversos stakeholders envolvidos, principalmente em organizações que tenham desempenho considerado satisfatório (Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016).

Deste modo, os atributos de empreendedorismo e liderança não devem estar restritos à alta gestão, mas distribuídos pelos gestores de toda a firma, especialmente naquelas presentes em setores dinâmicos (Augier & Teece, 2009; Teece, 2016). Boas ideias podem surgir da alta gestão, mas também dos gestores de níveis intermediários, os quais podem e devem desempenhar papel fundamental na seleção e desenvolvimento de ideias promissoras levadas a seus superiores. A alta gestão deve ter abertura para reconhecer e implementar boas ideias, sejam elas provenientes do ambiente interno, seja de quaisquer níveis hierárquicos, bem como do ambiente externo, como de clientes e fornecedores, por exemplo (Teece, 2016; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Dessa forma, na abordagem das capacidades dinâmicas, os papéis da alta e média gerência são considerados complementares (Leih & Teece, 2012).

A contribuição da média gerência no campo de estratégia organizacional tem sido demonstrada em trabalhos teóricos e empíricos publicados especialmente desde a década de 1970 (ver, por exemplo, Bower, 1970; Burgelman, 1983; Currie & Procter, 2005; Dutton & Ashford, 1993; Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Wooldridge & Floyd, 1990; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Ao desempenhar a função de coordenação, gestores intermediários atuam especialmente como mediadores, negociadores e intérpretes, estabelecendo conexões entre o nível estratégico e o nível operacional das organizações (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Tais funções concedem à média gerência significativo potencial de influência nas organizações, tendo em vista o estabelecimento de conexões entre os desígnios da alta gestão com a realidade cotidiana de gerentes de níveis inferiores e demais subordinados (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

O presente estudo tem por foco as atividades específicas desempenhadas pela média gerência que exercem influência nas capacidades dinâmicas das organizações. Considerando que a literatura sobre capacidades dinâmicas contempla ainda poucas contribuições nesse

sentido (Helfat & Peteraf, 2015; Leih & Teece, 2012; Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014), o presente trabalho se apropria da literatura sobre a influência da média gerência na estratégia organizacional como suporte conceitual (Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008), capaz de fornecer insumos para a análise da influência da média gerência no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Leih & Teece, 2012; Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014).

Estudos em tal campo investigaram diferentes formas de influência estratégica da média gerência ascendente e descendente em relação à hierarquia organizacional, ou seja, em direção à alta gestão e aos subordinados, respectivamente (Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Em direção à alta gestão, a média gerência pode colaborar com interpretações de questões emergentes e com propostas de novas ações que possuem o potencial de influenciar o direcionamento estratégico da firma. Já em direção aos subordinados, a média gerência atua como “agente de mudança”, fomentando a adaptação e a implementação da estratégia deliberada (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Conforme salientado por Nonaka (1988, p. 9), “[...] a alta gestão cria uma visão ou sonho, e a média gerência cria e implementa conceitos concretos para solucionar e transcender as contradições decorrentes das lacunas entre o que existe no momento e o que a alta gestão espera criar”.

Floyd e Wooldridge (1992, 1996; 1997), ao revisar importantes contribuições da literatura anterior, tais como Burgelman (1983a; 1983b), Mintzberg (1978) e Mintzberg & Waters (1985), sintetizaram quatro papéis estratégicos da média gerência. São eles os papéis: ascendentes de (1) síntese de informações e (2) defensores/patrocinadores de alternativas; e os papéis descentes de (3) implementação da estratégia e (4) facilitadores (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Essas funções estão ilustradas na Figura 3.

	Ascendente	Descendente
Divergente	Defender alternativas	Facilitar a adaptação
Integrativo	Sintetizar informação	Implementar a estratégia deliberada

Figura 3. Tipologia da influência estratégica da média gerência.

Fonte. Adaptado de Floyd & Wooldridge, 1992, p. 154.

O papel de “**sintetizar informações**” se refere à interpretação, avaliação e combinação de informações estratégicas disponíveis no ambiente externo e interno de determinada firma, e então posterior comunicação dessas informações para outros membros do corpo gerencial, especialmente para a alta gestão (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Ao se envolver em situações estratégicas, um membro da média gerência pode interpretar e avaliar de forma subjetiva informações diferentes e ambíguas disponíveis no ambiente, influenciando diretamente as percepções de superiores e pares, que, por sua vez, podem mudar direcionamentos estratégicos da firma (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997). Ao sintetizar informações, a média gerência tem a oportunidade de, ao mesmo tempo, promover ideias de seu interesse, sendo, nesse caso, considerada uma atividade anterior à “defesa de alternativas estratégicas” (Floyd & Wooldridge, 1992). Tais autores salientaram a função integradora de tal atividade, uma vez

que se realiza a combinação e interpretação de informações relacionadas ao contexto estratégico específico da firma (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996). Como exemplos de práticas relacionadas à síntese de informações podem ser citadas: (i) a reunião de informações sobre a viabilidade de novos programas; (ii) a comunicação sobre atividades desempenhadas por competidores, fornecedores e clientes, entre outros stakeholders de determinada firma; e (iii) a avaliação e comunicação de mudanças ocorridas no ambiente externo (Floyd & Wooldridge, 1997, p. 467).

Ao enfatizar o papel-chave da média gerência na criação de informações nas organizações, bem como na combinação de informações estratégicas do macroambiente com informações específicas do contexto de determinada firma, Nonaka (1988) se referiu à média gerência como “agentes de mudança”. A média gerência geralmente acessa o conhecimento tácito de membros externos por meio de relacionamentos e os trazem para outros membros do corpo gerencial, atuando como um canal de comunicação e interpretação (Leih & Teece, 2012; Rouleau, 2005). Nesse sentido, Nonaka (1988) explicita que a gestão “*middle-up-down*” envolve toda a organização na criação de informações, especialmente em empresas presentes em ambientes organizacionais de constante mudança. Tal contato da média gerência com atores do ambiente externo das organizações também foi nomeado como a função de “mediadores de fronteiras” (*boundary spanners*) (Floyd & Wooldridge, 1997). A estrutura de relacionamentos de dado indivíduo pode auxiliar a “melhorar as capacidades internas das empresas fornecendo os benefícios de tempo, por meio do rápido acesso que as empresas têm às ameaças e oportunidades” (Zaheer & Bell, 2005, p. 815, tradução nossa). Neste sentido, membros da média gerência dotados de relacionamentos externos podem, com maior facilidade, localizar, identificar e valorizar conhecimentos disponíveis no ambiente, necessários aos processos/rotinas das capacidades dinâmicas.

Ao desempenhar o papel de “**defender novas iniciativas/alternativas estratégicas**”, a média gerência apresenta para superiores e pares a relevância e o potencial de iniciativas estratégicas diferentes daquelas já conduzidas pela firma (Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Pappas & Wooldridge, 2007; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Dessa forma, “um membro da média gerência pode atuar como catalizador de iniciativas importantes, como o desenvolvimento de novos produtos, processos ou novas formas de gestão” (Floyd & Wooldridge, 1996, p. 54, tradução nossa).

Consistente com essa abordagem e especialmente com os papéis de defender alternativas e sintetizar informações, outros trabalhos elaboraram e examinaram o papel de “venda de questões” (*issue-selling*) da média gerência (Dutton & Ashford, 1993; Dutton, Ashford, O’Neil, Hayes, & Wierba, 1997; Dutton, Asford, O’Neil, & Lawrence, 2001; Ling, Floyd, & Baldrige, 2005). Por meio da venda de questões, a média gerência influencia a agenda estratégica da alta gestão ao selecionar os temas que chegam ao conhecimento de seus superiores.

O terceiro papel estratégico da média gerência se refere à “**implementação de estratégias deliberadas**” (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Wooldridge & Floyd, 1990). Ao desempenhar tal função, a média gerência conduz o processo de execução das estratégias deliberadas pela alta gestão ao determinar e monitorar ações a serem desempenhadas pelos subordinados (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997). Desta forma, a “implementação origina-se do pensamento que é consistente com a estratégia existente e de tentativas de integrar as atividades dos subordinados em volta de tal estratégia” (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, p. 1203, tradução nossa).

Ao exercer o papel de “implementadores” da estratégia deliberada, a média gerência pode utilizar certas habilidades, tais como criar significados sobre uma mudança intencionada

e então negociá-los com os membros internos e externos (Rouleau, 2005). Tal função, nomeada originalmente como “criação de sentido” (*sensemaking*), é exercida geralmente pelos membros da média gestão pelo fato de atuarem geralmente mais perto de stakeholders externos, como clientes, fornecedores e parceiros, bem como com os membros internos. De tal forma, é possível afirmar que eles se encontram “na linha de frente da mudança” (Rouleau, 2005). Ao atuar em tal função, a média gerência geralmente explica a tais atores internos e externos, com suas próprias palavras, em várias situações cotidianas, os motivos pelos quais a empresa decidiu mudar e qual é essa nova estratégia (Rouleau, 2005).

O trabalho de Rouleau (2005) abordou o papel de “transmitir sentido” (*sensegiving*), que vai além da “criação de sentidos”, para explicar o papel da média gerência na implementação da mudança estratégica. A autora identificou quatro micropráticas exercidas pela média gerência relacionadas à “venda” da mudança estratégica, quais sejam, traduzir a orientação, codificar a estratégia, disciplinar o cliente e justificar a mudança. Nesse sentido, Leih e Teece (2012) reforçam que a média gerência é responsável por “traduzir”, ou seja, interpretar e comunicar de forma fiel e clara a visão estratégica da alta gestão para seus subordinados, bem como para parceiros e outras organizações externas.

Ao exercer o papel de implementação de estratégias deliberadas, a média gerência pode assumir funções-chave, como a liderança de times de desenvolvimento de novos produtos, geralmente formados por profissionais experientes como os próprios gestores dos departamentos, outros funcionários e membros externos contratados temporariamente para compor o time (Leih & Teece, 2012). O papel do líder em um projeto deste tipo se refere, principalmente, às habilidades de gestão de pessoas (Leih & Teece, 2012). Takeuchi e Nonaka (1986) explicitam que a gestão de um time de especialistas requer habilidades para prover direcionamento, de modo a prevenir instabilidade, ambiguidade e tensões que podem levar à desorganização. Ao mesmo tempo, o controle não pode ser rígido a ponto de limitar a

atuação dos membros, prejudicando a criatividade e a espontaneidade. Tal comportamento é chamado pelos autores de “controle sutil” (Takeuchi & Nonaka, 1986), o qual envolve o monitoramento das atividades de modo a realizar intervenções quando absolutamente necessário.

Nesse sentido, os resultados da pesquisa de Ancona e Caldwell (1992) mostraram que funções de coordenação de times para o desenvolvimento de inovações, como a definição e comunicação clara das metas do grupo, estabelecimento de prioridades, habilidades de negociação e habilidades para resolução de conflitos são fatores associados a maiores taxas de performance dos times. Por outro lado, quando mal gerenciados, times de especialistas podem se tornar disfuncionais, e isso pode prejudicar o desenvolvimento de inovações.

O envolvimento dos gestores intermediários também tem importância destacada ao participar no **processo de elaboração de estratégias** junto à alta gestão (Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014; Wolf & Floyd, 2017; Wooldridge & Floyd, 1990). Tal participação pode ser útil para auxiliar na qualidade das decisões estratégicas (Wooldridge & Floyd, 1990), tendo em vista fatores como a posição privilegiada da média gerência para obtenção de insights de stakeholders relevantes (Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014). Ao participar na elaboração das estratégias, a média gerência tende a ter maior envolvimento no processo de implementação de estratégias junto a seus subordinados (Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014).

Os testes estatísticos realizados no estudo de Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue (2014) comprovaram que o envolvimento da média gerência na formulação e implementação de estratégias afeta significativamente e positivamente as capacidades organizacionais, e que também existe uma relação significativa e positiva entre as capacidades organizacionais e a performance organizacional. Além disso, os autores testaram a hipótese de que o envolvimento da média gerência na formulação e implementação de estratégias poderia afetar

diretamente a performance organizacional, e tal hipótese não obteve resultado significativo. Dessa forma, mediante os testes estatísticos realizados no estudo, as capacidades organizacionais exercem papel mediador entre o envolvimento da média gerência na formulação e implementação de estratégias e a performance organizacional.

A quinta e última função da média gerência utilizada neste trabalho é nomeada como **“facilitar a adaptação”** (Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Pappas & Wooldridge, 2007). Em tal função, a média gerência atua ao fomentar e desenvolver projetos e demais atividades experimentais para propor, acomodar e incluir ajustes nas estratégias deliberadas (Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997). Tais ajustes podem contribuir para a “flexibilidade da organização, encorajam o aprendizado organizacional e expandem o repertório de respostas estratégicas potenciais da firma” (Floyd & Wooldridge, 1996, p. 84, tradução nossa).

Dessa forma, os membros da média gerência encorajam pares e subordinados a engajar em atividades para geração de novas ideias (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Atividades coletivas como forças-tarefas e conversas formais e informais são oportunidades para o compartilhamento de informações internamente, fomentando assim o aprendizado, bem como expandir a compreensão sobre oportunidades de mudanças e adaptações (Floyd & Wooldridge, 1992). Outros exemplos de atividades são (i) afrouxar regulações para conseguir iniciar novos projetos; (ii) “comprar tempo” para programas experimentais; (iii) fornecer local e recursos para testes de projetos e (iv) fornecer refúgio seguro para programas experimentais (Floyd & Wooldridge, 1997).

As cinco funções estratégicas da média gerência utilizadas neste trabalho estão sintetizadas na Tabela 2.

Funções estratégicas da média gerência		
Funções da média gerência	Definições	Autores
Sintetizar informações	Interpretar, avaliar e combinar informações estratégicas disponíveis no ambiente externo e interno de determinada firma, e então comunicá-las para outros membros do corpo gerencial, especialmente para a alta gestão	Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008
Defender alternativas	Apresentar para superiores e pares a relevância e o potencial de iniciativas estratégicas diferentes daquelas já conduzidas pela firma	Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Pappas & Wooldridge, 2007; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008
Implementar a estratégia deliberada	Conduzir o processo de execução das estratégias deliberadas pela alta gestão ao determinar e monitorar ações a serem desempenhadas pelos subordinados	Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Wooldridge & Floyd, 1990
Participar na elaboração de estratégias	Participar no processo de elaboração de estratégias junto à alta gestão	Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014; Wolf & Floyd, 2017; Wooldridge & Floyd, 1990
Facilitar a adaptação	Fomentar e desenvolver projetos e demais atividades experimentais para propor, acomodar e incluir ajustes nas estratégias deliberadas	Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Pappas & Wooldridge, 2007

Tabela 2. Funções estratégicas da média gerência

Fonte. elaborado pela autora

Na próxima seção, é descrita a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos do presente trabalho, os quais incluem abordagens e métodos de pesquisa, as unidades empíricas de observação e análise, as estratégias de coleta de dados e, finalmente, os procedimentos utilizados para a análise dos dados.

A abordagem de pesquisa utilizada no presente estudo foi a qualitativa (Bonoma, 1985; Creswell, 2010; Meyer, 2001). Pesquisas qualitativas são consideradas úteis para o entendimento de determinada situação ou fato social inseridos em fenômenos amplos e complexos, os quais não podem ser estudados fora do contexto em que ocorrem (Bonoma, 1985; Creswell, 2010). Tal abordagem se demonstrou adequada para o estudo das capacidades dinâmicas, tendo em vista que sua ocorrência e desenvolvimento ocorrem de forma processual, e suas características são consideradas idiossincráticas e dependentes das circunstâncias onde acontecem (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Eriksson, 2013; 2014; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Quanto à finalidade do estudo, sua natureza foi descritiva (Eisenhardt, 1989; Ridder, Hoon & McCandless, 2009; Yin, 2015), uma vez que buscou descrever em detalhes as micropráticas desempenhadas pela média gerência, procurando abordar características do contexto em que foram observadas (Ridder, Hoon & McCandless, 2009)

Como método, o estudo de caso foi utilizado neste estudo (Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001; Ridder, Hoon & McCandless, 2009; Yin, 2015). O estudo de caso é considerado o método apropriado quando se pretende compreender um fenômeno em suas peculiaridades e complexidade, de modo holístico e intensivo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Sua utilização é útil para responder às questões que se iniciam com "como" e "por quê". (Yin, 2015). No

contexto de pesquisas sobre microfundações, o método de estudo de caso é fortemente recomendado, uma vez que possibilita investigações descritivas que podem, por sua vez, conduzir a subseqüentes desenvolvimentos teóricos provenientes dos insights obtidos na pesquisa (Felin, Foss & Ployhart, 2015).

Nesta pesquisa, foi realizado o estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001; Ridder, Hoon & McCandless, 2009; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015). A utilização de mais de um caso visa ao aumento da validade externa da pesquisa, além de auxiliar o pesquisador a se proteger contra possíveis vieses (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015). Tal escolha possibilitou a obtenção de evidências mais vigorosas e robustas, além de ampliar, de forma considerável, a compreensão do fenômeno (Ridder, Hoon & McCandless, 2009; Yin, 2015). As comparações entre casos possibilitaram, ainda, replicações diretas ou literais, fortalecendo os construtos pesquisados (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015).

A seleção dos casos e da unidade empírica de análise foi baseada nos objetivos da pesquisa (Yin, 2015) e em critérios teóricos, fundamentados na “amostragem intencional” (Eisenhardt, 1989; Creswell, 2007; Meyer, 2001; Ridder, Hoon & McCandless, 2009). Na abordagem das capacidades dinâmicas, apesar de o fenômeno ocorrer no nível organizacional, sua emergência depende de esforços e decisões deliberadas dos gestores (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Deste modo, os casos selecionados foram quatro empresas presentes em ambientes competitivos e dinâmicos, e a unidade empírica de análise foi micropráticas realizadas pelos membros da média gerência, relacionadas às três dimensões processuais das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração).

A seleção das empresas também levou em conta o acesso e a proximidade geográfica (Yin, 2015). Para assegurar o perfil necessário para a realização da pesquisa, a primeira

entrevista foi realizada com um membro da alta gestão de cada empresa, tendo em vista dois motivos principais. O primeiro seria para obter elementos acerca da competitividade e dinamismo enfrentado pelas empresas em seus setores de atuação. O segundo motivo, para captar a percepção de tais gestores sobre a participação da média gerência das empresas em processos relacionados às três dimensões das capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Os dados obtidos em tais entrevistas realizadas com a alta gestão foram triangulados com os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os membros da média gerência. As questões utilizadas nas entrevistas estão disponíveis no Anexo 1 desta tese.

Para fins deste estudo, foram considerados membros da alta gestão os CEO's, sócios-diretores e membros do conselho de administração, responsáveis pelas decisões de alocação de recursos, incluindo a determinação de orçamentos e investimentos (Leih & Teece, 2012). Como definição de média gerência, utiliza-se neste estudo um conceito relativamente amplo, englobando todos os níveis gerenciais abaixo da alta gestão (Leih & Teece, 2012; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Dutton & Ashford, 1993). Neste âmbito, estão incluídos gestores responsáveis por divisões ou unidades dispersas geograficamente de uma organização, além de gestores funcionais (como responsáveis pelos setores de marketing, recursos humanos e financeiros) e executivos responsáveis por times ou projetos. Uma característica-chave da média gerência, de acordo com Dutton e Ashford (1993, p. 398, tradução nossa), é que eles “supervisionam os supervisores e são supervisionados por outros” (p. 398).

O método de estudo de caso permite a utilização de várias técnicas de coleta de dados, possibilitando a triangulação (Adami & Kiger, 2005; Eisenhardt, 1989; Jick, 1979; Yin, 2015). Na presente pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade (Creswell, 2007; Meyer, 2001; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015) e observação direta (Bonoma, 1985; Creswell, 2007; Meyer, 2001; Yin, 2015).

A entrevista semiestruturada em profundidade é considerada uma das mais importantes técnicas de obtenção de evidências em estudos de casos (Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015) e geralmente ocorre de forma fluida e não rígida (Yin, 2015). Na presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas de forma presencial, e, em alguns casos, foi necessário mais de um encontro com cada entrevistado para conseguir abordar todas as questões da pesquisa.

As questões da pesquisa foram direcionadas para captar, de forma detalhada, descrições de atividades desempenhadas pela média gerência quanto à (i) percepção de oportunidades e ameaças, bem como necessidades de investimentos e mudanças internas nas organizações, (ii) participação dos membros da média gerência no processo decisório, como na elaboração e implementação de estratégias, e (iii) formas de atuação da média gerência em processos de reconfiguração e mudanças nas empresas. Foram cerca de 20 horas gravadas com os 18 entrevistados e transcritas, de modo literal.

À medida que os dados foram sendo coletados, novas perguntas foram incluídas aos roteiros, para contemplar observações importantes obtidas nas primeiras entrevistas realizadas. A prática de realizar alterações subsequentes no instrumento de pesquisa é suportada por vários autores, os quais a consideram de grande utilidade para o aperfeiçoamento do roteiro previamente definido pelo pesquisador (ver, por exemplo, Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015).

A coleta de dados foi iniciada com a entrevista de um membro da alta gestão de cada empresa, conforme descrito anteriormente. Na sequência, foram conduzidas entrevistas com outros representantes da alta gestão e com membros da média gerência. Os cargos de cada entrevistado foram descritos na seção de descrição dos dados (4.0) deste estudo. O roteiro de entrevistas conduzido com os membros da alta gestão abordou algumas questões diferentes

daquelas utilizadas com os membros da média gerência. Ambos os roteiros de entrevista constam no Apêndice A desta tese.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos entrevistados e de seus superiores. Tal procedimento, além de facilitar a transcrição dos dados, trouxe maior fidedignidade aos relatos dos entrevistados (Meyer, 2001; Yin, 2015). A gravação das entrevistas também possibilitou a criação de um banco de dados da pesquisa, para acesso futuro, caso necessário (Yin, 2015). Uma carta de apresentação foi entregue aos membros da alta gestão antes da realização da pesquisa, na qual constaram informações sobre o tema da pesquisa, além de salientar a importância da cooperação dos entrevistados. Nesta carta, foi explicitada a confidencialidade dos dados, garantindo total sigilo quanto à identidade das empresas e dos participantes. Tal carta foi elaborada com base no modelo fornecido por Yin (2015, p. 91) e consta no Apêndice B desta tese.

A técnica de observação direta (Bonoma, 1985; Creswell, 2007; Meyer, 2001; Yin, 2015) foi empreendida de maneira informal (Yin, 2015) e teve por objetivo a ampliação de evidências advindas da técnica de entrevistas semiestruturadas. A utilização de tal técnica teve por foco atuação estratégica dos membros da média gerência, e foi realizada ao longo das visitas nas organizações pesquisadas. Foi realizado o registro das observações por meio de anotações logo após as entrevistas (Creswell, 2007), compreendendo descrições adicionais aos relatos dos entrevistados e, principalmente, comentários pessoais da pesquisadora, especialmente sobre comportamentos relevantes dos entrevistados (Yin, 2015). Considera-se que a observação, quando combinada a outras técnicas de coleta de dados, imprime rigor à pesquisa (Meyer, 2001).

A descrição e análise dos dados foi realizada mediante o exame, categorização e análise entre casos dos dados obtidos nas entrevistas e observações de campo (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Para o exame dos dados, foi empregada a técnica de

análise de conteúdo (Bardin, 1977; Bauer, 2002). Tal técnica visa reduzir a complexidade de um amplo volume de dados, primeiramente transformados em texto. É conduzida por meio de procedimentos sistemáticos de classificação, como o estabelecimento de categorias (Bardin, 1977; Bauer, 2002; Creswell, 2007; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

Foram estabelecidas categorias em dois principais níveis hierárquicos. O primeiro, relacionado às três dimensões das capacidades dinâmicas, a saber, (i) percepção, (ii) aproveitamento e (iii) reconfiguração. O segundo, referente às cinco funções estratégicas da média gerência, (i) sintetizar de informações, (ii) defender alternativas, (iii) implementar estratégias, (iv) facilitar a adaptação e (v) participar no processo de elaboração de estratégias. Os dados relacionados ao ambiente competitivo do setor, utilizados para descrição do contexto atual das empresas, apresentados na primeira seção da “descrição dos dados”, foram categorizados em (i) características gerais do setor, (ii) concorrentes, (iii) clientes, (iv) fornecedores, (v) mudanças recentes no ambiente externo, (vi) estratégias para competição e (vi) características do ambiente interno. Os trechos que não tinham relação com alguma dessas categorias foram classificados segundo tema e frequência de ocorrência. Cada frase ou parágrafo das entrevistas e observações de campo foi alocado em alguma das categorias citadas. Em alguns casos, um mesmo trecho foi inserido em mais de uma categoria. A partir de tal procedimento, as informações foram organizadas na seção de “descrição dos dados” e usadas para a comparação entre casos (Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015).

Como técnica de organização das informações e análise dos dados, foi utilizada a síntese cruzada de casos (Yin, 2015). Tal técnica, usada apenas para casos múltiplos, pode ser conduzida pelo pesquisador por meio do estabelecimento de uma estrutura uniforme para comparação dos casos individuais. Similaridades entre casos são então agrupadas para

apresentação dos achados de pesquisa (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015).

Na seção de “descrição dos dados”, as micropráticas semelhantes encontradas em diferentes empresas foram reunidas e descritas de forma conjunta, sob as categorias mais amplas das dimensões das capacidades dinâmicas. Buscou-se apresentar os dados com riqueza de detalhes, para que o próprio leitor seja capaz de fazer julgamentos (Creswell, 2007; Yin, 2015). Em seguida, na seção de “análise dos dados”, as micropráticas foram analisadas e encadeadas à luz das teorias revisadas (Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015).

Na seção de “análise dos dados”, foi utilizada, além da síntese cruzada de casos, estratégia analítica relacionada às proposições teóricas previamente determinadas no estudo (Yin, 2015). Tais proposições, delineadas a partir dos objetivos específicos da pesquisa, serviram como guia para a ordenação das comparações entre casos. Tal sequência foi utilizada em cada item da análise, cada um correspondendo a uma das três dimensões das capacidades dinâmicas (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

O processo de análise dos dados foi empreendido desde o momento da realização das entrevistas, por meio das anotações das observações de campo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Seguiu-se quando da transcrição das entrevistas e das observações de campo e ao longo da categorização dos dados, quando foram feitas outras anotações. Ao redigir as seções de descrição e análise dos dados, vários insights emergiram e foram utilizados para organização das informações, para a elucidação de evidências relacionadas à literatura e, também, para as conclusões da pesquisa (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002). Conforme salientado por Creswell (2007), a análise de dados qualitativos é um processo constante, pois envolve reflexões e inferências sobre a relação entre a literatura e as evidências empíricas durante todo o estudo.

Para verificar a validade e confiabilidade da pesquisa, três testes foram empregados. No primeiro, a validade do constructo, verifica-se a adequação conceitual da operacionalização empírica utilizada, ou seja, se ela apresenta fidedignidade aos conceitos teóricos investigados e consegue distinguir os constructos uns dos outros (Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001; Soy, 1997; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015). As estratégias utilizadas nesta pesquisa foram múltiplas fontes de evidências, as quais conduziram convergência na análise dos dados e o encadeamento de evidências entre as etapas de descrição dos dados, análise e conclusões decorrentes (Leonard-Barton, 1990; Soy, 1997; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 1981, 2015).

No segundo teste, a validade externa refere-se à abrangência de generalização dos achados empíricos, para além dos casos analisados (Leonard-Barton, 1990; Soy, 1997; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015). Foram utilizados casos múltiplos (Leonard-Barton, 1990; Soy, 1997; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015), os quais permitiram o alcance da lógica de replicação literal, tendo em vista os resultados similares encontrados nas organizações estudadas (Yin, 2015) e a generalização analítica, ao generalizar um conjunto de resultados à teoria mais ampla (Yin, 2015).

Finalmente, o terceiro teste, de confiabilidade, refere-se à catalogação sistemática dos procedimentos utilizados ao longo de toda a pesquisa, bem como dos dados obtidos (Meyer, 2001; Soy, 1997; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2015). Tais informações precisam estar suficientemente detalhadas de forma clara a ponto de outros pesquisadores conseguirem replicar o estudo e obter os mesmos resultados. Na presente pesquisa, os procedimentos utilizados foram especificados pela pesquisadora em um protocolo formal de coleta de dados, com o objetivo de explicitar as etapas da pesquisa da forma mais operacional possível (Yin, 2015). Foi, também, desenvolvida uma base de dados do estudo de caso, com os dados brutos coletados nas entrevistas e na observação informal, disponível para acesso a quem possa

interessar (Yin, 2015). Nos Apêndices A e B desta tese, são encontrados os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados e a carta entregue nas empresas com detalhes sobre a condução do estudo.

Na próxima seção, de “descrição dos dados”, estão dispostos os trechos das entrevistas relacionados às micropráticas identificadas, organizados conforme as três dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração).

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Os relatos dos 18 entrevistados nas quatro empresas pesquisadas compuseram a apresentação dos dados. Tais empresas estão situadas na região metropolitana de Belo Horizonte/Minas Gerais. Os nomes das empresas, bem como dos entrevistados, foram, por motivos éticos, modificados. As citações das entrevistas se deram de maneira literal, incluindo incorreções de ortografia, pontuação e gramática, de modo a aproximar o leitor do contexto da coleta de dados.

Na seção 4.1, são apresentadas as características das empresas pesquisadas e do ambiente competitivo em que estão inseridas. Em que pese os limites relacionados ao sigilo sobre a identidade das organizações, o contexto competitivo das empresas foi descrito brevemente por meio de relatos dos próprios entrevistados, que forneceram informações elucidativas sobre seu contexto de atuação. Entende-se que tais informações não estariam disponíveis de outra forma, como em fontes secundárias, especialmente em função das características idiossincráticas estabelecidas pelos caminhos e escolhas realizadas pelos membros das empresas ao longo do tempo.

4.1 Características das empresas pesquisadas e do ambiente competitivo em que estão inseridas

A Empresa A é uma indústria de bens de produção, de capital fechado, familiar, que está no mercado há cerca de 30 anos. Ela atende demandas customizadas de equipamentos, especialmente para o setor de mineração. Seu quadro de funcionários atualmente é de cerca de 200 contratados diretos pelo regime de CLT, mas, no passado, já

possuiu um número até cinco vezes maior de pessoal. Sua estrutura é considerada flexível, com a atuação de membros externos terceirizados que prestam serviços conforme a demanda dos projetos de equipamentos.

Na Empresa A, foram entrevistados o CEO (Vinícius), a diretora do setor administrativo e financeiro (Cintia), o diretor comercial (Bernardo), o gerente de planejamento estratégico (Juliano) e um engenheiro e consultor terceirizado (Edson), que presta serviços para a firma desde a sua fundação.

A empresa A está inserida em um ambiente de grande concorrência, conforme pode ser observado no relato de Vinícius, CEO da empresa: “[...] os principais competidores são empresas multinacionais, algumas com sede no Brasil, outras com representação no Brasil, algumas empresas brasileiras. O segmento de bens de capital no Brasil normalmente é um segmento muito sofrido, muito difícil de se estabelecer nesse setor [...]”. Ele explicou que competição intensa no setor acontece há muitos anos:

[...] A história mostra isso, não é simplesmente uma convicção minha, é comprovado pelo histórico das empresas que atuam no setor. E via de regra é um mercado muito competitivo. Onde a credibilidade das soluções é um fator importante, mas, vamos dizer, a competitividade traduzida pelo menor preço acaba sendo o fator quase que definidor [...]” (Vinícius/Empresa A).

Tendo em vista o grande número de concorrentes, os clientes usam estratégias de negociação para conseguir preços melhores. Vinícius explicou que, mesmo os concorrentes não tendo capacidade técnica de fornecer equipamentos com as características necessárias para atender a demanda de produção de um determinado equipamento, os clientes insistem em equiparar as empresas do setor, para pressionar as empresas mais capacitadas a baixarem seus preços. “Então você acaba tendo que concorrer com soluções que não necessariamente são as melhores, não necessariamente atendem ao que o cliente quer, mas ele em princípio diz que atende, então te coloca em igualdade de condição. Então a partir dali vale o preço”

(Vinícius/Empresa A). Vinícius afirma que os clientes chegam a agir de forma pouco ética em determinadas situações. “E se você duvidar, ele [o cliente] é capaz de comprar por um preço mais baixo alguma coisa que não serve para ele só para te provar que você não vende” (Vinícius/Empresa A).

No cenário atual de crise da economia brasileira, Vinícius explicou que os desafios são ainda maiores. “Então é uma pressão muito grande, em um cenário em que a produtividade no Brasil está muito baixa, a nossa competitividade está muito baixa”. Tal situação impacta, também, a capacidade de exportação da empresa;

Então, vamos dizer que, há muito tempo, nós fomos praticamente impedidos de exportar, pela baixa competitividade, e agora nós estamos com dificuldade de concorrer no nosso quintal com um produto que vem de fora, principalmente um produto de origem chinesa, que chega aqui em preços abaixo daquilo que a gente consegue praticar (Vinícius/Empresa A).

Vinícius explica ainda sobre outras vantagens competitivas das empresas chinesas em relação às empresas brasileiras:

[...] os próprios clientes, mesmo que estejam em condições de aprovarem investimentos, estão descapitalizados, então buscam do fornecedor um suporte financeiro. Quem tem o suporte financeiro é o chinês. Então existe toda uma conjuntura que é extremamente penosa para o empresário brasileiro lidar com (Vinícius/Empresa A).

Apesar de todos os desafios enfrentados, a empresa continua no mercado em função de várias características e capacidades que podem ser entendidas como vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Vinícius explicou que o diferencial da empresa está na capacidade de atendimento de demandas altamente customizadas. A “[...] empresa é vista como uma provedora de soluções”. “[...] hoje a gente atende uma gama muito variada de soluções, vamos dizer, e em um ambiente hoje de pouco volume de negócios” (Vinícius/Empresa A). A empresa construiu uma reputação no mercado de aceitar conduzir

projetos pouco convencionais. Nesse sentido, Vinícius comentou que a empresa tem “[...] uma imagem, vamos dizer, ousada, uma imagem de alguém que topa um desafio diferente, que não se acomoda”. Os clientes geralmente chegam por indicação de outras empresas ou profissionais da área, muitas vezes pelo perfil de aceitar trabalhos desafiadores. “Então [chega um cliente que] tem uma ideia maluca, e diz, opa, aquele pessoal da Empresa A talvez aceite. E muitas vezes isso caiu aqui dentro, e a gente falou assim, ótimo, topamos, vamos fazer. E foram coisas que mudaram o paradigma da empresa” (Vinícius/Empresa A).

Vinícius explicou que é imprescindível o estabelecimento de parcerias com outras empresas para conseguir flexibilidade e, assim, não necessitar possuir uma ampla estrutura verticalizada:

[...] você vai manter uma estrutura verticalizada, com todas essas especialidades, com todo mundo interno, a empresa é inviável, não se sustenta. Você tem que ter um carro chefe ali que está estruturado internamente. E buscar os apoios complementares que em determinados locais são os essenciais para aquela realização. [...] é nesse cenário que a gente sobrevive. Em que nascemos, crescemos muito, porque a gente tem que ser muito melhor do que eles [os concorrentes]. Então não tem outra alternativa, tem que ser muito melhor do que a concorrência, para conseguir fazer melhor do que eles e mais barato (Vinícius/Empresa A).

A Empresa B é uma indústria de bens de consumo, de capital fechado, familiar, que está no mercado há cerca de 40 anos. Ela fabrica produtos para o lar, vendidos ao consumidor final por meio de varejistas. Atualmente seu quadro de funcionários tem cerca de 900 contratados pelo regime de CLT, além de outros prestadores de serviços terceirizados.

Na Empresa B, foram entrevistados o fundador (Vicente), atual presidente do conselho de administração, o CEO (Marcos Paulo), o diretor industrial (João), a diretora comercial (Alice) e a gerente de Recursos Humanos (Luana).

Quanto ao ambiente competitivo da Empresa B, João, diretor industrial, explicou que, por seu mercado de atuação ser muito dinâmico, não é possível afirmar qual é o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes: “[...] você não pode

dizer que está nem um ano na frente [do concorrente], [o tempo] é muito curto, porque tanto nós como os concorrentes estamos lançando produto o tempo todo” (João/Empresa B). Deste modo, para se manter em posição de destaque no mercado, a empresa precisa lançar novos produtos ou versões aprimoradas dos produtos existentes, continuamente. “[...], a gente já está lançando, começou essa semana [o planejamento], para lançar em junho do ano que vem, já é uma nova versão do produto X. Então se a gente não tiver isso muito inteligentemente na linha de estratégia, a gente cai de um ano para o outro” (João/Empresa B).

João explicitou que, contudo, é possível avaliar o posicionamento de produtos específicos, tendo em vista que o portfólio de produtos da empresa é grande, e cada um possui diferentes concorrentes diretos e indiretos. Para exemplificar, ele citou o posicionamento do produto X no mercado ao longo dos últimos anos. “Nós somos líderes do produto X tem três anos, nós não éramos líderes, éramos quarto lugar há seis ou sete anos. Somos líderes tem três anos, ficamos três meses sem ser líder, nesse intermédio, mas graças a essa inovação constante que a gente tem conseguido resultados melhores” (João/Empresa B).

Para conseguir lançar novos produtos continuamente, a empresa optou por terceirizar a parte de designer de produtos, conforme explicou João.

[...] então o designer de produtos não é nosso, é de uma empresa especializada em São Paulo. Isso já dá um avanço muito grande para a gente, porque eles trazem propostas bem ousadas para a nossa realidade. Então isso nos ajuda nessa parte. Então o início do processo que é o designer, ele é todo terceirizado, são empresas bem focadas (João/Empresa B).

A Empresa B também desenvolve inovações em parceria com grandes fornecedores de matéria-prima, ao enviar funcionários da área de engenharia para trabalhar dentro dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de tais empresas. Nesse sentido, João explicou que “fornecedor, para fornecer para a Empresa B, não basta simplesmente ele fornecer preço, precisa também de serviço e pós-venda. Qual é o serviço deles, que eles

podem oferecer para a gente de diferencial de outra concorrente, é a engenharia, é fazer produtos de alta performance com o custo/benefício bom” (João/Empresa B).

Para estar na frente dos concorrentes, a empresa tem direcionado foco para a rapidez no processo decisório.

O que eu acho é que o grande diferencial da Empresa B é agilidade das decisões. Eu entendo isso como uma vantagem competitiva muito grande, nós não somos uma empresa multinacional em que precisamos tomar uma decisão em que ela vai passar para trezentas diretorias”. “[...] a gente consegue tomar essas decisões muito mais rápido do que outras empresas (João/Empresa B).

O diretor industrial explicou ainda que tal agilidade tem tido impacto direto na performance da empresa. “[...] conseguimos realmente alavancar resultados, [eles têm sido] muito bons, e isso tem [sido] mostrado [n]os números para a gente nos últimos anos, é que a gente está crescendo exatamente por causa disso” (João/Empresa B).

A empresa C atua no setor de saúde. Sua estrutura de capital é fechado, não familiar e está no mercado há cerca de 10 anos. Ela presta serviços para diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças de alta complexidade. Seu quadro de pessoal tem aproximadamente 200 profissionais, entre aqueles contratados pelo regime de CLT, terceirizados e corpo clínico.

Na empresa C, foram entrevistados o superintendente adjunto (Flávio Luiz), a gerente de recursos humanos (Renata), a gerente de qualidade e projetos (Gabriela), e a gerente de comunicação e marketing (Luciana).

A Empresa C possui vários concorrentes na região metropolitana de Belo Horizonte. Flávio Luiz considera que hoje a posição da empresa em comparação a tais competidores é a de terceiro lugar. A estratégia competitiva adotada pela empresa é a de diferenciação. Para tal, a prestação de serviços vai além “do atendimento básico de tratamento da relação médico paciente, etc., de dar um atendimento, além disso, ao paciente e ao acompanhante, de receber

bem, de tentar entender o problema de cada um e tentar ajudar da melhor forma possível” (Flávio Luiz/Empresa C).

O setor de atuação da empresa C é considerado atualmente como sendo bastante competitivo e complexo, tendo em vista recentes investimentos de capital estrangeiro no país, e a necessidade de constantes investimentos em novas tecnologias. Flávio Luiz explicou que o “[...] mercado é altamente competitivo, principalmente hoje, que a gente vive nessa área de saúde, com a entrada de capitais estrangeiros, porque hoje o que que acontece, as margens são muito pequenas, e o que acontece é que o custo é muito alto” (Flávio Luiz/Empresa C).

Para Flávio Luiz, a entrada de capital estrangeiro no setor “[...] está mexendo muito com esse mercado. Porque você está formalizando grandes grupos, eles vêm comprando as empresas, com força de capital, de dinheiro, com isso eles ganham poder de negociação, ou juntam as operadoras, ou juntam ao mercado como um todo, né, é um vendedor de serviço” (Flávio Luiz). Flávio Luiz explicou o motivo de tanto interesse dos investidores externos. “Então quando você fala em ganhar 2% ou 3% de lucro ao mês, o pessoal investe lá fora e não ganha isso ao ano”. Dessa forma, “quando comparados aos resultados de um mercado externo, ao que os investidores externos encontram de margem lá fora, as nossas margens aqui no Brasil ainda são excepcionais” (Flávio Luiz/Empresa C).

Além da grande competitividade, Flávio Luiz explicou que outro fator que impacta os resultados das empresas do setor é a necessidade constante de altos investimentos. Ele explicou que “o segmento de saúde é o único segmento onde o advento de uma tecnologia encarece o processo ao invés de reduzir o custo do processo. Todos os outros segmentos, se entrar uma máquina nova, você vai investir na máquina, mas aquilo vai diminuir seu custo de alguma forma, você vai ganhar eficiência, eficácia no processo”. Ao contrário, “na área de saúde, quando entra uma tecnologia nova, ela encarece o processo. Porque ou ela é uma nova molécula, ou é uma máquina nova em um exame novo que não existia” (Flávio Luiz/Empresa

C). Dessa forma, a atuação “em um segmento onde cada dia que passa tem uma tecnologia nova entrando, as margens ficam cada vez menores para quem oferece isso. Porque o investimento é muito alto. Até você ter o retorno, demanda um tempo” (Flávio Luiz/Empresa C).

Tantos movimentos ocorridos no ambiente externo têm impacto direto nos resultados da empresa. Para conseguir lidar com a velocidade das mudanças, Flávio Luiz explicou que é preciso “rever as nossas ações estratégicas, não o nosso foco estratégico, quase que mensalmente” (Flávio Luiz/Empresa C). Tais ocorrências são discutidas em reuniões mensais de diretoria. Ele explicou ainda que a incerteza é característica proeminente do mercado de atuação da empresa C atualmente. “Por mais que a gente tente avaliar as consequências de qualquer movimentação estratégica, o mercado é muito volátil, ele não é uma linha reta: ‘eu vou fazer isso e o resultado vai ser esse’. O resultado esperado é esse, mas ao mesmo tempo pode não ser [...]” (Flávio Luiz/Empresa C).

Flávio Luiz avalia que opções estratégicas precisam ser continuamente discutidas, inclusive a possibilidade de fusões ou mesmo vender a empresa a algum concorrente. Nesse sentido, ele explicou que “se tem alguém grande demais, que amanhã você está enxergando que realmente você não vai conseguir a sua fatia de mercado com o crescimento desse concorrente, talvez seja melhor se unir a ele enquanto é tempo, para depois você não ter que fechar as portas” (Flávio Luiz/Empresa C). Ele explicou que até hoje os diretores não pensam em vender a empresa. “Não foi a nossa decisão não, até então não. Mas tem sempre que estar em pauta de avaliar para ver as possibilidades” (Flávio Luiz/Empresa C).

Para enfrentar tais características do ambiente externo, a Empresa C tem flexibilizado mais o processo decisório, incluindo uma maior participação da média gerência nos últimos anos. Flávio Luiz explicou que tal decisão se deu por alguns fatores. O primeiro se refere ao fato de que “nós atingimos um tamanho em complexidade, que é impossível centralizar as

coisas na alta gestão. A alta gestão, eu conversei com você, ela já tem o perfil centralizador por natureza pela profissão dele. O médico está acostumado a tomar decisão sozinho, ou a última decisão ser dele” (Flávio Luiz/Empresa C). Apesar disso, a inclusão da média gerência tem sido bem vista pelos diretores por vários motivos, entre eles “a falta de tempo, de perna, de braço para tornar a coisa mais ágil, eu considero que é um dos motivos de estar colocando mais gente para participar” (Flávio Luiz/Empresa C).

Outros fatores atribuídos aos bons resultados da empresa até o momento se referem ao comprometimento e à motivação da equipe de colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Flávio Luiz explicou que “eu acho que o que segurou a gente nesse mercado até hoje, porque já era para a gente ter sido engolido há muito tempo, e a gente vem crescendo, exatamente são as pessoas no trabalho que a gente faz” (Flávio Luiz/Empresa C).

A empresa D atua na área de engenharia mecânica, com prestação de serviços para empresas geradoras de energia hidroelétrica. Sua estrutura de capital é fechado, não familiar e está no mercado há cerca de 25 anos. Seu quadro de pessoal tem aproximadamente 25 pessoas, entre funcionários contratados pelo regime de CLT, sócios e terceirizados. Sua estrutura é considerada flexível, com a atuação de membros terceirizados que prestam serviços conforme a demanda dos projetos.

Na empresa D, foram entrevistados o sócio-diretor e fundador (Mário Sérgio), outro sócio-diretor (Matheus), um sócio que atua em projetos específicos (Edilson) e uma gerente de projetos (Bárbara).

A Empresa D está inserida em um mercado em que existem diversos concorrentes, “[...] de porte igual ou menor, e empresas de porte bem maior que a nossa”, conforme afirma Mário Sérgio. O diferencial da empresa está na capacidade de desenvolver “soluções que muitas vezes ou o mercado não consegue oferecer, ou não enxerga como oferecer” (Matheus/Empresa D). Para conseguir concorrer com empresas grandes, a estrutura enxuta e

flexível é uma vantagem. “Daí a nossa competitividade por ser uma empresa enxuta. Como nós somos uma empresa enxuta, mas com capacidade, se você for ver os certificados e os atestados que a nossa empresa possui, é atestado que só empresa grande que possui semelhante”, explica Matheus. Dessa forma, conseguem oferecer um custo menor que os concorrentes de maior porte.

Matheus explicou que a empresa atua com um núcleo de colaboradores estratégicos formado por quatro profissionais capazes de conduzir times de projetos. Conforme Matheus explicitou: “são quatro profissionais nesse núcleo, que são os multiplicadores. Desses quatro, você faz deles 60 profissionais, com esses quatro que nós pilotamos a coisa como um todo. Fazemos o negócio acontecer” (Matheus/Empresa D).

Contudo, Matheus explicou que um ponto fraco da empresa se refere ao fato de trabalharem com poucos clientes. “Nosso trabalho tem um lado vulnerável, que nós trabalhamos com poucos clientes. Porque às vezes eu tenho, um, dois, três, quatro contratos, sempre um grande contrato que segura um contingente inteiro da empresa” (Matheus/Empresa D). Mas os grandes contratos, necessários para a sustentação da empresa, estão escassos no período de recessão econômica enfrentada pelo país, e aqueles que ainda existem são conseguidos pelas empresas de maior porte. “Mas com a crise e o desaparecimento desse contrato, e o fato das grandes empresas passarem a ocupar o espaço que a gente ocupava, a partir deles terem conseguido fazer mergulho no preço, eu já tive que dar mais um passo para ficar à frente do pessoal” (Matheus/Empresa D).

Tendo em vista tal cenário, a solução encontrada pelos diretores foi realizar demissões e passar a trabalhar com um contingente mínimo de pessoal. Mário Sérgio explicou que “[...] agora, de três anos para cá, o mercado piorou demais, [...] está ruim para todo mundo, para a maioria das empresas né, também para nós está muito ruim. Por isso que em termos de quadro

de pessoal a gente deu uma enxugada boa, porque nós só mantivemos as pessoas estratégicas” (Mário Sérgio/Empresa D).

Outra forma de passar pelo momento de crise foi voltar a atender nichos de mercado anteriormente abandonados pela empresa. “O que nós estamos fazendo e que nós tínhamos parado de fazer é atender determinados clientes que são empresas menores, [...] voltar a trabalhar com essas empresas mesmo que seja com uma remuneração pequena. Porque é preferível ter isso, que vai nos ajudar a passar esta entressafra, né, e sobreviver” (Mário Sérgio/Empresa D).

Outra solução encontrada por Matheus foi procurar clientes em outros países. “O que que eu fiz, procurei sair do Brasil. Então nós conseguimos um contrato fora do Brasil, que era um contrato no Peru [...]. Um contrato grande, um contrato da ordem de 2 milhões de dólares. E esse contrato segurou a equipe” (Matheus/Empresa D). Ele também explicou que atualmente em seu dia a dia têm trabalhado mais em atividades técnicas do que com a gestão da empresa. Assim, antes ele dedicava mais tempo em “direcionar a empresa, ou seja, cuidar do lado estratégico, trazendo negócios, formatando negócios para dentro da empresa [...]”. Ele “viabilizava o negócio, trazia e continuava presente no negócio, mas no plano estratégico, ou seja, nas questões muito importantes. Fazia o trabalho de direção mesmo da empresa, né. E nesse momento agora eu estou dividindo a minha atividade em 70% execução e 30% gestão” (Matheus/Empresa D).

Na próxima seção, estão descritas as micropráticas relacionadas às dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração das capacidades dinâmicas.

4.2 Micropráticas relacionadas às dimensões das capacidades dinâmicas

A descrição dos dados foi baseada no relato das atividades desempenhadas pelos respondentes, as quais foram categorizadas conforme a descrição conceitual das três dimensões processuais das capacidades dinâmicas, percepção, aproveitamento e reconfiguração (Teece, 2007). Tais atividades consistiram em diferentes “unidades de ação” identificadas como micropráticas manifestas pelos atores em seu cotidiano, conforme metodologia utilizada por Rouleau (2005). Entre as unidades de ação identificadas foram incluídas descrições de processos, rotinas e conversações, as quais podem ser consideradas elementos fundamentais de atividades e interações entre indivíduos, demonstrando, assim, a conexão entre o nível micro e o macro (Rouleau, 2005). Deste modo, tal análise forneceu insights interessantes para examinar como a ação empreendida no nível individual reflete no fenômeno macro das dimensões das capacidades dinâmicas.

4.2.1 Micropráticas relacionadas à dimensão de Percepção

Em relação à dimensão de Percepção, os dados coletados na pesquisa mostraram que os membros da média gerência contribuem de forma ativa com informações importantes sobre concorrentes, fornecedores e firmas que desempenham atividades complementares, bem como com outras informações estratégicas, como aquelas relacionadas a mudanças no ambiente regulatório da firma. Os relatos dos entrevistados descritos abaixo confirmam tal afirmativa.

Microprática nº 1: Captar informações relevantes sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado

O diretor comercial da Empresa A, Bernardo, afirmou que a média gerência sob sua coordenação atua de fato como elemento sensor do ambiente externo “por meio de conversas, de relações com os clientes” (Bernardo/Empresa A). Inclusive, ele afirma que “os próprios clientes são motivadores de mudança interna. O cliente fala, ‘olha, o fornecedor C, é um fornecedor que tem uma forma de atuar que agrega muito mais valor para mim, que sou cliente, do que vocês’. São feedbacks que acontecem nesse dia a dia” (Bernardo/Empresa A). Tais informações são trazidas pelos membros da média gerência em reuniões semanais realizadas entre Bernardo e sua equipe, e, então, levadas por Bernardo ao conhecimento da alta gestão.

O papel-chave da média gerência em captar informações relevantes do ambiente externo também foi explicitado pelo CEO da Empresa A. Vinícius explicou que, nos primeiros anos da empresa, informações externas só começaram a chegar em maior volume a partir do momento em que ele conseguiu montar uma equipe de profissionais que já atuavam no mercado anteriormente. “[...] a partir do momento em que a empresa começou a ter algum porte, que eu pudesse ter comigo profissionais já experimentados de mercado, já qualificados com um trânsito de mercado, aí você começa a ter acesso às informações. [...] as informações começam a fluir quase que em um boca a boca” (Vinícius/Empresa A). As informações trazidas pelos membros da média gerência permitem tomar conhecimento antecipado de oportunidades, como novos clientes potenciais. [...] “por exemplo, a empresa tal vai abrir/expandir seus negócios em tal lugar” (Vinícius/Empresa A). Ao tomar conhecimento de oportunidades como essa na frente dos concorrentes, Vinícius explicou que parte para uma nova etapa, que se refere a aproximar do cliente por meio de redes de contatos, prática essencial em seu setor de atuação, conforme explicou no trecho abaixo.

“Se você não tem o canal para chegar lá, o contato para ser recebido, um portfólio de produtos que já possa ser aceito, um reconhecimento de mercado que você seja qualificado, aquela informação não valeu nada. Agora, é claro que, se você tiver tudo isso também, e o empreendimento lá acontecer e você também não estiver presente, também não adiantou nada. Então é um mix de capacitação e esse tipo de informações” (Vinícius, CEO da Empresa A).

Cintia, diretora do setor administrativo e financeiro da Empresa A, relatou situação semelhante. Ela explicou que membros da média gerência captam informações sobre oportunidades não disponíveis de outra forma além do contato direto com o cliente. “[...] um gerente de projeto que está dentro do cliente, às vezes ele vê uma oportunidade, ele vê o concorrente que está lá dentro, então ele retroalimenta também o comercial, [dizendo] olha, o cliente em que eu estou fazendo um projeto [...] vai contratar uma coisa, eles estão me falando, estão dizendo. Tem um concorrente no nosso pé lá dentro, na mesma planta, etc., que vai pegar o outro contrato [...]. Aqui está o projeto, nós não fomos cotados, etc.” (Cintia/Empresa A). Informações como essa são utilizadas pela alta gestão para entrar em contato com o cliente por meio de redes de relacionamentos, para, então, oferecer os produtos da empresa, conforme explicitado pelo CEO Vinícius, no relato apresentado anteriormente.

Dados coletados na Empresa B também se referiram à microprática desempenhada pela média gerência de capturar informações relevantes no ambiente externo das organizações. Vicente, fundador da Empresa B, explicitou que as informações sobre os movimentos dos concorrentes, fornecedores e clientes, especialmente aquelas utilizadas para a tomada de decisão, chegam principalmente através dos “gerentes de vendas, que são cinco, [...] e dos representantes” (Vicente/Empresa B).

Alice, diretora comercial da Empresa B, corrobora tais afirmativas explicando que não só na Empresa B, mas em relação a qualquer empresa “[...] o comercial, como ele está na ponta, ele tem contato com o varejo diretamente, com a revenda, com o cliente final, com os pontos de venda, com as lojas, visitando lojas, conversando com os compradores, etc., [...] a gente é uma fonte de informação muito grande” (Alice/Empresa B).

Informações significativas sobre produtos dos concorrentes, usadas para a tomada de decisão, são consultadas diretamente por Alice na internet. Ela coleta dados em sites como o “Buscapé”, que fornecem comparações de preços entre produtos semelhantes de diferentes marcas, vendidos por diferentes varejistas em suas lojas virtuais, conforme ela explicou no trecho abaixo.

“Por exemplo, eu tenho um produto que eu não estou tendo uma performance boa dele. E aí, primeiro, por meios eletrônicos, eu vou ao Buscapé. Situação concreta, a gente tem o produto X3 e eu não consigo comercializar bem este produto. Porque que eu não vendo bem este produto? A primeira busca que eu faço é no Buscapé. Quais são os meus concorrentes e que preço eles estão sendo anunciados? Poxa, estou muito mais cara que eles. Meu preço está errado, estou ‘desposicionada’ de mercado” (Alice/Empresa B).

Desta forma, a busca em fontes relevantes, como por meio da internet, é, em algumas situações, a primeira fonte de informações consultada por Alice sobre o posicionamento de mercado dos produtos da empresa em relação aos concorrentes.

Já na Empresa C, a média gerência de cada setor é responsável por realizar pesquisas sobre novos equipamentos e tecnologias específicas da área, para então trazer essas informações para a alta gestão. Conforme afirma Gabriela, “o setor de TI faz [pesquisa] em relação à parte de informação, de maquinário, de software. Manutenção faz junto com a equipe assistencial da parte de equipamentos médicos hospitalares, e a pesquisa clínica faz em relação a medicamentos, trabalho em inovação para medicamentos” (Gabriela/Empresa C).

Na Empresa D, Bárbara, gerente de projetos, explicou que, ao coordenar as atividades dos projetos de engenharia, muitas informações são filtradas/selecionadas pela média gerência, conforme ela explicou no trecho abaixo.

“A questão da influência da média gerência em relação à diretoria e à estância superior, acho ela completamente factível, porque especialmente quando se tem o papel de formação de cenário. Então, a partir do momento em que você está no front daqueles projetos, daquelas atividades, na leitura daquele cenário de mercado, e você tem a influência de filtrar esses dados e levar como informação o conhecimento

para essa diretoria, acho que é completamente factível, completamente possível” (Bárbara/Empresa D).

Tais informações são, geralmente, levadas rapidamente para conhecimento da alta gestão, por meio de conversas e reuniões formais e informais, pessoalmente ou à distância.

Microprática nº 2: Buscar dados sistematizados externamente, como pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas

Dados coletados na Empresa B possibilitaram a identificação da microprática de buscar dados sistematizados externamente, como pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas. João, diretor industrial da Empresa B, explicou a importância de tais informações para o processo de tomada de decisão na empresa. “Eu acho que não dá para ter o básico, a gente tem que ter realmente o fluxo de informação dentro da empresa muito grande”. “[...] Por exemplo, na parte comercial, [...] a gente tem dados da pesquisa [da empresa YZ], então aqui é importantíssimo para tomar decisão. Então nós temos tudo que acontece no [nosso] setor no Brasil hoje, a gente tem como estar mensurando, estar analisando, ver o impacto disso”.

Alice, diretora comercial da Empresa B, explicou que a utilização de tais pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas são a primeira fonte de consulta para a análise do mix de produtos da empresa. Com tais relatórios, ela consegue responder a perguntas como “qual é o tamanho do mercado do produto X? Eu busco na pesquisa da empresa YZ e eu sei quais são as marcas líderes, qual que é o chefe de cada marca, e assim consecutivamente, e inclusive nas categorias que a gente atua” (Alice/Empresa B). Alice utiliza os relatórios fornecidos pela empresa YZ para tomada de decisão há mais de 10 anos, conforme explicou no trecho “[...] Desde que assumi a diretoria, tem dez ou onze anos, a

minha premissa é partir da empresa YZ. Dela a gente vai para a revenda para explorar um pouquinho mais do assunto e tentar antecipar acontecimentos” (Alice/Empresa B).

Contudo, Alice afirmou que as informações disponíveis nas pesquisas de mercado de empresas especializadas como a YZ apontam para o presente, não para o futuro. Ou seja, informações como lançamentos de novos produtos nos concorrentes podem, com muito custo, serem obtidas de outras formas, como em conversas diretas com revendedores, por exemplo. Essa afirmativa é abordada no trecho abaixo.

“[...] o produto ou o modelo que esteja dando certo hoje, já tem alguém [concorrente] trabalhando e estudando e apontando para um futuro próximo que eu não estou vendo ainda por este instituto de pesquisa. E se eu estou falando, por exemplo, de lançamento de produto, eu preciso necessariamente consultar o mercado. Porque quando você entra para o mercado [de revendedores] com uma pergunta aberta, ele acaba te assistindo, ele acaba te entregando: ‘É, tem concorrente seu pensando em fazer isso ou aquilo’. Então ele acaba me ajudando muito” (Alice, Empresa B).

Tal relato de Alice (Empresa B) também se relaciona com a microprática de “capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado”, explicitada anteriormente. Isso deixa claro, portanto, que, para tomar conhecimento de informações sigilosas como lançamentos de novos produtos dos concorrentes, é preciso consultar o mercado diretamente, exemplificado pelos revendedores (clientes) dos produtos da empresa, considerados parceiros comerciais capazes de fornecer informações valiosas. Tal prática, de consulta direta aos informantes, foi sintetizada na microprática relatada a seguir.

Microprática nº 3: Realizar pesquisa de mercado diretamente com clientes/revendedores

A terceira microprática relacionada à dimensão de Percepção também foi observada por meio de Alice, da Empresa B. A diretora comercial afirmou que na Empresa B membros

da média gerência realizam práticas de pesquisa de mercado por meio de conversas diretas com colaboradores das empresas revendedoras. Ela explicou que, quando a empresa “[...] vai lançar um produto, a gente faz esse produto com dez ou doze quilos, a gente vai lá, via gerente, geralmente eu uso mais os gerentes do que os representantes, eu vou via gerente, conversar com as vendas, para falar: ‘Olha, qual produto que é mais aceito? Tal ou tal?’” (Alice/Empresa B).

Os resultados de tais consultas realizadas diretamente com vendedores das empresas que revendem os produtos da Empresa B são, então, utilizados pela alta gestão para tomada de decisão sobre as características de novos produtos a serem lançados no mercado. Alice explicou que informações coletadas diretamente com os revendedores são tão valorizadas pela alta gestão e outros diretores, que, inclusive, eles pedem a ela com frequência para realizar tais consultas diretas ao mercado, o que fica claro no trecho abaixo.

“Então eu uso muito isso, e esse tipo de informação é muito bem aceito por todos na empresa. Na realidade todos me pedem: ‘Alice, olha como é a aceitação de tal produto, tal isso, tal aquilo, a gente está com ideia disso, veja como é a aceitação’? Tanto a parte de engenharia, quanto o Marcos Paulo, que é o presidente, todo mundo me pede isso” (Alice/Empresa B).

Microprática nº 4: Conseguir informações sigilosas, sobre concorrentes e clientes, por meio de redes de relacionamentos

Informações sobre os preços praticados pelos concorrentes podem ser conseguidas, a muito custo, por meio de relacionamentos estabelecidos com os funcionários das empresas revendedoras. Alice afirmou que “[...] para você chegar [aqui] com uma nota fiscal [do concorrente] é trabalhoso isso. Você conseguir uma nota fiscal de um concorrente, o cara te entregar, é difícil, não é um trabalho fácil, não é assim que acontece, é muito relacionamento, muito mesmo” (Alice/Empresa B).

A gerente de projetos da Empresa D, Bárbara, relatou situações semelhantes. Informações relevantes para a empresa chegam através da sua rede de relacionamentos, conforme explicitado no trecho abaixo.

“Então olha, esse ano a gente já sabe, por exemplo, quais são as tendências de: o que vai ser reformado, o que vai ser substituído no mercado no ano que vem. Mas muito ligado ao mercado do Sudeste. Então pela rede de informações, das pessoas que nós temos contatos, a gente já consegue prever. Essas pessoas nos ligam, essas pessoas manifestam interesse. Os parceiros comerciais de fornecimento de equipamentos nos dão essa leitura de mercado, aonde que tem concessionárias se movimentando em relação ao *boom* desses trabalhos” (Bárbara/Empresa D).

Bárbara explicou ainda que, ao conseguir o acesso a informações privilegiadas sobre os movimentos das empresas em seu mercado de atuação, ela, em conjunto com a alta gestão, avalia quais oportunidades seriam mais adequadas para o contexto atual da empresa.

Então a Empresa D embarca nessas provisões de possíveis trabalhos e quais desses trabalhos ela teria interesse. E aí entra toda a questão, dessa leitura que está se fazendo, muitas das vezes essas informações vêm pela rede de informação nossa, minha ou do Pedro, de outras pessoas, aí a gente vai até a diretoria, falar: há uma tendência que tais trabalhos vão acontecer, o que se espera, a gente vai ou não... Então a gente já busca essa orientação operacional para que a gente possa se preparar, porque são trabalhos que dão, definitivamente, muito trabalho na sua etapa de elaboração de propostas, etc., para que a gente vá ao mercado. A competitividade começa aí, nesse momento. Na decisão se vai ou não, ali nasce a competitividade da Empresa D (Bárbara/Empresa D).

Desse modo, Bárbara contribui não apenas com as informações, mas também na discussão com a alta gestão sobre as possíveis implicações das oportunidades identificadas para a empresa.

Microprática nº 5: avaliar o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes

Ao monitorar as mudanças no mercado constantemente, a média gerência realiza comparações entre a empresa e seus concorrentes, conforme explicita João, diretor industrial da Empresa B. “Nós somos líderes do produto YX tem três anos, nós não éramos líderes, éramos quarto lugar há seis ou sete anos, somos líderes tem três anos, ficamos três meses sem ser líder, nesse intermédio, mas graças a essa inovação constante que a gente tem conseguido resultados melhores” (João/Empresa B).

Em outro momento, João compara o poder de negociação da sua empresa com seus fornecedores em relação aos seus concorrentes.

O que a gente discute muito aqui é que é difícil concorrentes nossos do mesmo segmento comprarem de grandes fabricantes com preço mais barato que a gente compra. Eu não acho que eles comprem muito mais barato, nem que a gente compra mais barato, então o que a gente tem que ganhar é em produtividade, eu não vejo outra forma de atender, ou melhor, com a marca melhor, com o pós-venda melhor. Nós temos oitocentos e cinquenta postos autorizados de atendimento de pós-venda e temos a característica de o nome nosso ser muito forte. Então eu acho que o grande diferencial é esse (João/Empresa B)

João também avalia o aumento de competitividade das empresas Chinesas nos últimos anos.

De desenvolvimento de produto não acho que a China esteja no top disso, eu acho que ela está num nível muito mais cópia, foi cópia durante muitos anos e agora está indo para tecnologia e parceria com as empresas alemãs e italianas e tudo mais, e aí agora está crescendo em qualidade também. Então os produtos chineses estão melhorando muito, como ocorreu aquela onda atrás com o Japão, está ocorrendo agora com a China (João/Empresa B)

Na Empresa C, Flávio Luiz explicou como a empresa é posicionada em relação aos concorrentes.

No caso da Empresa C a nossa estratégia de posicionamento é posicionamento diferenciado, não o atendimento básico, de tratamento da relação médico paciente, etc. De dar um atendimento, além disso, ao paciente e ao acompanhante, de receber bem, de tentar entender o problema de cada um e tentar ajudar da melhor forma possível. E também da disponibilidade de acesso. Esse posicionamento fez com que a Empresa C, que inicialmente era em Betim, encampasse uma empresa de Belo Horizonte [...]. Então hoje a Empresa C tem 3 unidades assistenciais (Flávio Luiz/Empresa C)

Flávio Luiz explicou ainda o seu ponto de vista sobre as estratégias de atuação da empresa em relação aos concorrentes de maior porte.

E a gente tem que procurar se adequar a esse mercado, mas não adianta a gente querer competir de igual para igual porque nós não temos esse poder do capital para poder competir de igual para igual. A gente tem que achar exatamente aonde a gente se encaixa nesse mercado, qual é a nossa proposta de posicionamento estratégico para esse mercado, ou seja, a gente vai ser reconhecido como para atender um certo nicho ou um certo perfil de cliente, porque se eu for concorrer de igual para igual com grande, fatalmente amanhã vou ser comprado por ele. Não tem como eu querer concorrer nas mesmas ideias, no mesmo segmento, nos mesmos condicionamentos de quem está muito mais forte do que a gente nesse mercado (Flávio Luiz/Empresa C).

Microprática n° 6: Avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços

A avaliação da oferta de valor oferecida pela empresa em relação aos concorrentes pode ser realizada de diversas formas, inclusive em atividades da vida pessoal da média gerência, conforme exemplifica João, da Empresa B.

Eu jogo tênis, e [vejo] as pessoas [que] chegam à loja para comprar, olhando preço dos Estados Unidos, para ver se o cara faz aqui [o mesmo preço]. Então assim, está [assim] realmente, eu entendo que praticamente quase tudo virou commodities. Então o que você tem a fazer? Você tem que trabalhar em serviço e em custo para tentar reduzir essa diferença (João/Empresa B).

O acesso facilitado a informações por meio da tecnologia da informação influencia o nível de exigência dos clientes, conforme afirma Gabriela, da Empresa C.

Com certeza os clientes estão ficando mais exigentes, tem que ficar mesmo, porque tem acesso a muita informação e principalmente quando é relacionada à segurança deles ou a satisfação deles, que está dentro do nosso posicionamento estratégico de um atendimento diferenciado, então a gente tem uma preocupação e eu vivencio isso por estar responsável pelo apoio (Gabriela/Empresa C).

Luciana explica que, na Empresa C, as decisões de formação de parcerias com outras empresas para melhorar o atendimento precisam levar em conta os diferentes perfis dos clientes das cidades em que a empresa atua.

A gente tem diferenças de público, o paciente de Betim, o perfil dele com o paciente de Belo Horizonte, ele é totalmente diferente. Então o paciente de Belo Horizonte é um paciente mais exigente, então eu tenho também que ter um hospital onde ele vá ser internado e que ele vai se sentir confortável em estar sendo encaminhado para esse hospital. Até isso tem que ser levado em consideração, quando vai ser feita essa parceria, pensar também no paciente, no que ele quer (Luciana/Empresa C).

A média gerência da empresa C também avalia a necessidade de ofertas de serviços complementares aos clientes, conforme afirma Flávio Luiz.

Um outro fator que a gente vem trabalhando muito agora, é que existe uma percepção que nós ainda precisamos aprofundar, para ver se isso vai ser realidade, é que nenhum serviço [da nossa área de atuação] vai sobreviver no futuro, sem estar ligado a um grande hospital ou a um serviço hospitalar para ter toda essa linha de cuidados mais próxima e trabalhando isso em conjunto. Por isso a decisão do concorrente HB de construir o hospital próprio, a HC agora se associou ao HD, então eles estão fazendo lá dentro do HD. E nós temos um trabalho associado junto ao HF para a gente estar junto com eles. [...] Porque aí você tem as equipes trabalhando mais em conjunto, cirurgião junto com médico especialista, todo mundo. Não que não trabalhe junto, mas juntos fisicamente, mais próximos fisicamente” (Flávio Luiz/Empresa C).

No mercado da Empresa D, alguns serviços de engenharia consultiva puderam ser oferecidos aos clientes de acordo com as tendências e mudanças do setor em momentos específicos. Bárbara explica que, ao acontecer uma mudança de regulamentação, a empresa pôde aproveitar o momento e oferecer os serviços de adequação necessárias aos clientes.

O [...] nosso mercado [...] é um mercado em que os temas pulsam. A gente tem uma capacidade de fazer uma leitura do mercado, em termos de você perceber qual é a onda do momento. Vou te dar alguns exemplos. [...] Em 2010 [a agência regulatória do setor] soltou uma resolução. [...] Essa resolução [explicitava que todos os clientes teriam que fazer] uma medição em que ela comprovasse que aquilo que ela declarou para [a agência regulatória], ela [produzia]. Então você tinha uma série de equipamentos, ia lá, colocava, emitia relatório e entregava. Na hora que saiu a resolução, nós já falamos assim: nós vamos conseguir surfar na onda dessa resolução. A gente sabe fazer, o pessoal acredita em nossa qualidade de consultoria, nós vamos ser procurados. Não deu outra. Só fazia [essa] resolução. Nós fizemos para [muitos clientes]. Mas assim, acabou. Era até a data fulana de tal de dezembro [do ano 201x]. Pronto, acabou. Acabou o prazo de apresentação, acabou também esse nicho de mercado (Bárbara/Empresa D).

De acordo com Bárbara, atualmente a empresa tem fornecido serviços de acordo com outra tendência do momento. “Vamos agora passar para 2017. Em 2017 o que está sendo o boom do momento? Tem sido essas [empresas] que vão a mercado em leilão. Então a Empresa D já foi consultada para poder dar alguns pareceres sobre [essas empresas] para alguns interessados na aquisição”.

As seis micropráticas identificadas na dimensão de “Percepção”, bem como o nome e empresa do(s) entrevistado(s) correspondentes, estão dispostas na Tabela 3.

Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
1) Capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado	Bernardo (Empresa A) Vinícius (Empresa A) Cíntia (Empresa A) Vicente (Empresa B) Alice (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C) Bárbara (Empresa D)
Buscar dados sistematizados externamente, como pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas	João (Empresa B) Alice (Empresa B)
Realizar pesquisa de mercado diretamente com clientes/revendedores	Alice (Empresa B)

(Continua)

(Tabela 3 – continuação)

Conseguir informações sigilosas, sobre concorrentes e clientes, por meio de redes de relacionamentos	Alice (Empresa B) Bárbara (Empresa D)
Avaliar o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes	João (Empresa B) Flávio Luiz (Empresa C)
Avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços	João (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C) Luciana (Empresa C) Bárbara (Empresa D)

Tabela 3: Micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “Percepção”

Fonte: dados da pesquisa

4.2.2 Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento

Quanto à dimensão de “aproveitamento”, foram identificadas sete micropráticas relacionadas ao desenvolvimento do planejamento estratégico e sua implementação, e micropráticas de apoio relacionadas ao aproveitamento de oportunidades e novas ideias.

Microprática n° 1: Tomar decisões de forma compartilhada

A primeira microprática relacionada à dimensão de aproveitamento é tomar decisões de forma compartilhada. Juliano (Empresa A) explicou que tal atividade

cria um pouco mais de conexão, a gente compartilha a orçamentação também. Já vinha há um tempo atrás com práticas de compartilhar o orçamento anual com os gerentes, isso já existia, mas a gente traz isso de uma forma mais diferente, colaborativa, um pouco mais de responsabilização sobre os custos, entrando assim na projeção de fluxo de caixa, gerando os desafios, então a gente começa a guiar a empresa pelo caixa” (Juliano/Empresa A).

Juliano explicou que tal prática de compartilhamento das informações sobre as projeções de caixa “são importantes para as pessoas verem o que está acontecendo. Então a gente vai ter um vale de caixa [valor muito baixo] no mês tal, então vamos vender antes, vamos vender com pouca margem, mas gerando caixa, entendeu. Então a gente tem essas discussões na reunião” (Juliano/Empresa A).

Cintia, diretora do setor administrativo e financeiro da Empresa A, explicou o ponto de vista dela em relação à tomada de decisão compartilhada.

Eu acho até que isso é uma coisa nova, que a gente está instituindo, essa decisão colegiada, de trazer para mesa, nessa área de negócio, principalmente. Da época que eu entrei até uns dois anos atrás, acho até que não, mas mais recentemente está mais amadurecido, a gente tem reunião [...], aí já com os gerentes junto, onde as metas são todas compartilhadas, a gente projeta a empresa em vários anos, as pessoas sabem que tem indicadores por áreas, que desdobram essas metas empresariais (Cintia/Empresa A).

Sendo assim, Cintia considera que “a discussão da estratégia se dá em um fórum coletivo, nas reuniões de diretoria. Muitas vezes ele [o CEO] até vem com uma posição e se modifica ao longo da discussão. Então tem um processo colegiado de tomada de decisão” (Cintia/Empresa A).

Juliano, gerente de planejamento estratégico da Empresa A, explicou que os diretores Cintia e Bernardo auxiliam muito o CEO, Vinícius, no processo de tomada de decisão.

A Cintia é a protetora ali do caixa, então ela está olhando as coisas acontecendo. O Vinícius e o Bernardo estão ali com milhares de ideias querendo executar. Então a formação é essa mesmo, se você também quer ficar e cuidar só daquilo que existe, eles não vão desenvolver. Eles têm que desenvolver novas ideias. O Vinícius pensar novos direcionamentos estratégicos, o Bernardo executar esses direcionamentos estratégicos e desenvolver ideias também com o Vinícius, né. [...] Quando a Cintia está lá discutindo com eles, ela fala, ‘não, beleza, mas cuidado com isso, cuidado com aquilo, o caixa no mês tal está assim’. Então, acho que isso funciona legal [na Empresa A], entendeu (Juliano/Empresa A).

Na Empresa B, a média gerência também participa ativamente no processo de tomada de decisão, conforme explica o CEO Marcos Paulo.

Vamos colocar um exemplo. Essa redução de mix de produto. É uma coisa que a gente optou por reduzir a linha, não trabalhamos mais na linha de produtos tipo XW, [na verdade] reduzimos os produtos da linha XW. Isso para mim, pessoalmente, foi uma coisa doída, porque eu fui à China mais de dez vezes envolver esses fornecedores, é como se fosse um filho meu. Mas eu percebi que é uma operação muito financeira, que demanda muito capital de giro, é um ciclo financeiro muito grande. [...] Então foi uma decisão baseada, quem me ajudou nessa decisão? Nós temos gerente financeiro que me ajudou a visualizar isso, [e a] consultoria me ajudou a visualizar isso [também]. [...] A própria área comercial também tinha dificuldades de colocar esses produtos no mercado. Aí a gente acabou escolhendo [tirar] os produtos que tinham menor margem e mais dificuldade de penetração [no mercado]. Então foi uma decisão importante que a área comercial me ajudou, a parte financeira também me ajudou a tomar em conjunto, e a consultoria também” (Marcos Paulo/CEO da Empresa B).

Marcos Paulo explicou ainda sobre o envolvimento da média gerência na decisão de voltar a produzir certos itens que antes estavam sendo importados da China.

Dentro dessa mesma decisão, a gente optou por investir em alguns produtos, nacionalizamos alguns produtos que eram importados, a linha de produtos XY foi nacionalizada, aí já houve também a participação do diretor industrial. O produto X3 que a gente tinha importado, ele passou a ser fabricado aqui. Um projeto que foi feito também diretamente com o diretor industrial (Marcos Paulo/CEO da Empresa B).

Na Empresa C, Luciana, gerente de comunicação e marketing, explicou como é a relação da média gerência com a alta gestão no processo decisório.

A nossa diretoria, e a superintendência, tem um cuidado de sempre estar envolvendo as lideranças nas decisões, até porque os impactos e como a gente vai conseguir que isso funcione da melhor forma possível vai depender do alinhamento e do envolvimento de toda equipe” [...]. São feitos “vários encontros para discutir cenários, oportunidades, e tudo isso demora um tempo maior. E aí é toda diretoria, marketing, qualidade e gestão de pessoas nesse momento” (Luciana/Empresa C).

Luciana explicou que os membros da média gerência estão participando da tomada de decisão estratégica na Empresa C desde 2014. Ela tem percebido um amadurecimento da equipe em relação às contribuições nos momentos de discussão.

Tudo é aprendido, [...] assim, fizemos críticas que a gente pode melhorar. E da mesma forma também um amadurecimento da equipe que sugeriu coisas demais que eles não vão dar conta de acompanhar, monitorar. Então, [...] você tem que levar em consideração também se você tem pernas para alcançar, a gente viu isso muito, que tinha muita proposta de ação que seria maravilhoso conseguir implantar, mas que a gente sabia que aqueles setores não iriam dar conta de alcançar tudo. Então a gente já conversou, já fez algumas discussões, mas isso é amadurecimento mesmo, ainda tem muito a melhorar” (Luciana/Empresa C)

Renata, gerente de recursos humanos da Empresa C, explicou que “são chamados todos os coordenadores, não só esses como eu lhe citei, gestão de pessoas, tecnologia da informação e qualidade, como os outros também, nós temos outros coordenadores em áreas de faturamento, atendimento, pesquisa, enfermagem, farmácia, então integram-se todos os outros gestores” (Renata/Empresa C).

Flávio Luiz, superintendente adjunto da Empresa C, explicou que, no último ano, a média gerência do nível de coordenação foi incluída nas reuniões para tomada de decisão.

Esse ano, por exemplo, nós fizemos mais de um encontro. Teve outro encontro para eles levarem também propostas, foi quando a gente veio trabalhando agora com cada líder pegando todos os objetivos estratégicos e dentro do seu setor trabalhando como ele poderia contribuir para o alcance, então aí ele teve que discutir isso com a equipe dele, depois ele teve que levar essa discussão com o seu diretor, então isso acaba fazendo com que o assunto esteja mais presente (Flávio Luiz/Empresa C)

Flávio Luiz explicou como foi percebida a necessidade de incluir os coordenadores nas reuniões para tomada de decisão estratégica.

Antes era apresentado para eles, e já vinha a coisa, mais ou menos, você tem que fazer isso, tem que fazer isso, etc. Então nós sentimos que a gente precisava mudar, porque o empenho, o comprometimento estava um pouco distante. E aí que a área de qualidade me ajudou muito porque ela flutua no dia a dia lá. Então [ela disse], ‘olha, nós precisamos mudar isso aí’ (Flávio Luiz/Empresa C)

A inclusão dos coordenadores na tomada de decisão estratégica já havia sido realizada em anos anteriores, mas Flávio Luiz e alta gestão perceberam que entre os participantes havia uma grande diferença no nível de entendimento acerca das discussões.

[...] “Existe um amadurecimento também dessa média gerência, desses coordenadores, que aos poucos vão também amadurecendo um pouco, porque o entendimento é muito distante. São pessoas que têm um conhecimento muito aprofundado às vezes tecnicamente na área deles. Mas, quando você começa a falar em pensamento holístico, em gestão estratégica e estratégia de mercado, isso às vezes é um pouco distante para o dia a dia deles ou até para assimilação disso ele poder contribuir. [...] Então as coordenações estarem participando um pouco mais agora, são esses aspectos: primeiro o amadurecimento, porque no passado nós já tentamos fazer com todos. E aí você via que estava assim, um café com leite com sal e açúcar, tão heterogêneo em termos de níveis de percepção, enquanto um você via que estava prestando atenção, entendendo aquilo tudo e você olhava no olho dele e sabia: dali vão sair boas ideias, outros não estavam ali, estavam de corpo ali, mas deviam estar em casa. Na hora que você coloca esse grupo todo para trabalhar junto no dia a dia, são tão heterogêneas as coisas que aí você interrompe alguns processos que não andam. E aí nós tentamos: então vamos pegar esses mais maduros, começar a trabalhar com eles e tentar fazê-los multiplicadores. E esse é o trabalho em que a gente está agora (Flávio Luiz/Empresa C).

A média gerência tem um papel importante no processo decisório da Empresa C relacionado à escolha de oportunidades para investimentos. Nesse sentido Gabriela explicou que

[...] o mercado é muito ágil mesmo, e aí dá vontade de você sair agarrando tudo, mas não é bem por aí. Então assim, os nossos diretores são muito entusiasmados, têm muitas ideias, eles são muito criativos, então a gente tem que dar uma segurada às vezes porque se você tentar fazer tudo, nada sai. A gente já vivenciou muitas ideias, às vezes você não tem condições de tocar todas, então é dar um segmento melhor no aproveitamento (Gabriela/Empresa C).

Flávio Luiz expressou ponto de vista semelhante ao de Gabriela.

Mas eu entendo o seguinte, que um mercado muito movimentado, muito competitivo, ele também é um mercado de muitas oportunidades. Mas o fato dele ser um mercado de muitas oportunidades, nós também não podemos querer assumir todas as oportunidades que aparecem, se não você corre um risco de ficar usando a tecnologia igual quando o cachorro corre atrás do rabo, sem saber para onde está indo. Cada hora o vento bate para um lado, você vai para um lado. Você nem atingiu aquela sua meta, o vento bateu para o outro, lá vai você para o outro lado. No mercado competitivo, isso é muito comum de acontecer, e assim, eu acho que a gente tem que ter um cuidado muito grande para que isso não ocorra. [...] Mas a minha luta dentro da Empresa C, principalmente com a diretoria, é que nós precisamos manter o rumo. Pelo menos naquele prazo que a gente estabeleceu que era onde a gente queria chegar” (Flávio Luiz).

Flávio Luiz explicou ainda que a escolha de oportunidades é um processo de aprendizado para toda a equipe. Ele citou que, no ponto de vista dele, é necessário

[...] trabalhar os *trade offs* também. Nós temos que aprender a abrir mão das oportunidades que não são oportunidades para o nosso foco. É uma grande oportunidade, excelente, mas nosso foco não é esse nesse momento. Dói? Dói. Mas nós temos que saber trabalhar com isso, abrir mão. Porque se você quiser abraçar tudo, você cria uma confusão dentro da empresa que ninguém sabe para onde vai mais. [...] Enfim, a não ser que apareça uma grande oportunidade, uma coisa da China que mude todo o seu foco, porque isso pode ocorrer, eu prezo que a gente tem que manter um foco. Se não, você nunca vai saber, nós não alcançamos aquilo porque a gente não deu foco, porque não fez investimento suficiente, ou porque estava errado o foco estratégico, ou porque a gente ficou tentando abraçar todas as oportunidades de mercado. [...] Isso ainda é um processo que está em evolução, porque ainda não está trazendo o resultado que a gente espera. Nós ainda precisamos evoluir, entendeu. Porque é a questão do foco realmente, e é aí que vem as confusões às vezes, porque o mercado oscilante, muda, e se você não tiver um objetivo específico bem delineado, um escopo de projeto, você começa a mudar escopo. Aí esse projeto não acaba nunca, ele fica sem fim (Flávio Luiz/Empresa C).

Bárbara, gerente de projetos da Empresa D, explicou que a boa comunicação entre ela e alta gestão impacta a qualidade da tomada de decisão da empresa.

Exatamente por essa vivência muito próxima, diretoria, e no meu caso, exercendo essa gerência, isso acontece mesmo. E o fruto da realidade de todos os projetos que permearam a história da Empresa D foram assim, as decisões de mudança, de acatar novos clientes, abandonar clientes que não tinham mais o perfil adequado à nossa realidade, assumir riscos em relação a grandes projetos, abdicar de pequenos projetos que não atendiam aquela visão estratégica de lucro ou vantagem competitiva do mercado, sempre foram dessa forma. Através de uma discussão coletiva ou através da apresentação de alguma análise do cenário” (Bárbara/Empresa D).

Microprática n° 2: trabalhar ativamente na implementação das estratégias

Ao participar da tomada de decisão estratégica, a média gerência realiza outra microprática, nomeada como trabalhar ativamente na implementação das estratégias.

Bernardo, diretor comercial da Empresa A, explica quão desafiadora é tal atividade.

Por isso que tem um desafio nosso todo dia, de ser melhor do que no dia anterior. [...] Claro que tem resistência à mudança. Mas o nosso trabalho é sacerdotal, é com o Padre José de Anchieta, catequizando. Esse é um trabalho nosso, pois isso sempre vai ter. O ser humano, ele naturalmente não gosta de mudança, não é adepto à

mudança. A mudança significa o desconhecido, a mudança gera o medo. [...] A mudança precisa ser contínua. Esse é o trabalho que a gente faz aqui dentro” (Bernardo/Empresa A).

Juliano, gerente de planejamento estratégico, explicou que para a implementação de estratégias ele utiliza

indicadores de operação, não só de projetos, e como que isso impacta as projeções econômico-financeiras da empresa. Então a gente começa a ver e projetar a empresa baseado nisso. Isso é compilado em um grupo de indicadores, em apresentações, e a gente tenta fazer a cada dois meses, às vezes a gente espaça um pouco mais quando a operação está muito pressionada, porque são reuniões extensas, de 3 a 4 horas, com toda a equipe de gerência e liderança (Juliano/Empresa A)

Antes de apresentar tais informações para a equipe, Juliano verifica e critica os resultados dos indicadores presentes em relação aos resultados anteriores, para conferir a coerência ou a ocorrência de algum erro. “Eu obviamente faço um *check* e critico a informação, tipo, mas por que que aconteceu isso se no passado estava assim? Para ver se não tem algum erro ali, alguma informação que não ficou muito certa” (Juliano/ Empresa A).

Juliano explicou ainda que, em algumas empresas, os resultados de alguns indicadores nem sempre são fidedignos, o que pode impactar na implementação de estratégias.

Você pode forjar os *inputs*, mas isso não faz sentido. Pode ser que em algumas empresas até faça sentido, na realidade quando você quer seguir uma forma já definida. Mas para a gente não, porque a empresa ela é uma empresa média, hoje com características de pequena, que já foi grande, e as coisas são muito claras, as coisas aparecem, não é como empresa grande que [...] você vai forjando as coisas só para falar que você cumpre uma norma aqui, outra norma ali, e as coisas não ficam muito transparentes” (Juliano/Empresa A)

Juliano explicou também que novas ideias sobre necessidades de ajustes e investimentos internos podem surgir de diferentes formas, entre elas ao discutir informações com pares e subordinados, em conversas formais ou informais, como, por exemplo, ao analisar as informações sobre indicadores de performance da empresa.

O próprio pessoal pode olhar e dizer, [esses dados estão] estranho(s), né, porque nos meses anteriores a gente estava assim, agora a gente está assado, essa venda só está caindo, então será que nós estamos no foco certinho. [...] Às vezes tem percepções que a gente tem que é só na reunião estratégica mesmo, que vem uma pessoa que sacou uma coisa ali e falou e ‘tum’, nossa, legal (Juliano/Empresa A).

Nas reuniões realizadas na Empresa A para o acompanhamento da implementação das estratégias, Juliano explicitou que novas ideias, sejam elas relacionadas a oportunidades ou soluções de problemas, são inseridas nos planos de ações, sendo então acompanhadas até a execução.

Isso geralmente gera um registro, gera uma ação, que é direcionada para algum gestor, um gerente ou para a direção. Um insight de alguma coisa que aconteceu, pode ser um problema, pode ser uma oportunidade, pode ser qualquer coisa. Então isso geralmente gera uma ação. Se realmente for relevante, vai gerar uma ação, vamos colocar ela lá no plano de ação estratégico, direcionada para alguém [executar] e isso vai ser cobrado (Juliano/Empresa A)

Na Empresa C, a implementação de estratégias é gerenciada pelo superintendente Flávio Luiz e pela gerente de qualidade e projetos, Gabriela.

A gente montou um miniescritório de projetos. [...] Então eu junto com a gerente de qualidade e projetos, a gente trabalha como se fosse escritório de projetos. Esses são projetos estratégicos. Para cada um deles tem um *sponsor*, tem um gestor, tem um líder, e aí dentro das etapas tem as equipes que vão trabalhando em cada etapa ali. Agora essas equipes não são equipes só de projetos. Porque nós não temos recursos para isso, elas misturam o operacional, o dia a dia delas com o projeto. Aí participam de comissões, porque tem N comissões dentro da empresa, então é um acúmulo de atividade assim, maluca. Eu gostaria de ter recurso, talvez em uma empresa maior, [...] talvez possa chegar um dia e falar assim (Flávio Luiz/Empresa C).

Flávio Luiz explicou ainda como é organizada a implementação das estratégias na empresa.

Quando você tem algumas decisões estratégicas, a gente trabalha, se ela é de curto prazo, decisões de curto prazo, a gente trabalha no formato de planos de ação. Criamos os planos de ação, as pessoas são envolvidas e efetua aquela ação e alguma coisa. Se ela é mais longo prazo, é uma coisa que vai migrar de um ano para o outro, que precisa ser desenvolvido, então a gente trabalha usando a metodologia adaptada do PMBOK, não 100% PMBOK. Usando as áreas de conhecimento, adaptando a

realidade da empresa, porque não adianta você querer fazer um negócio muito no detalhe sendo que a empresa não vai atingir aquilo. Então a gente tirou algumas áreas de conhecimento, a gente trabalha ao invés de sete áreas, trabalhamos com três áreas, cinco áreas, mas então trabalhamos com o projeto, com recurso, cronograma, com gestão de risco, trabalhando isso aí (Flávio Luiz/Empresa C).

Luciana, gerente de comunicação e marketing da Empresa C, explicou que o monitoramento da implementação de estratégias tem acontecido de forma mais intensa desde 2016, quando a média gerência do nível de coordenação começou a ser envolvida. Ela explicou que “após dois, três meses, do posicionamento desse trabalho [de desdobramento], [solicitamos aos coordenadores um parecer sobre] o que foi concluído, o que não foi concluído, porque não foi concluído. Um trabalho muito extenso”.

Ela contou que foi percebida a necessidade de acompanhamento mais frequente, com reuniões mensais.

Ao recolher esse material, [foi realizada] uma reunião da superintendência [com a gerência] da qualidade e do marketing para discutir o que tinha sido evoluído até esse momento. E agora a gente colocou mensal, discutimos as questões de melhorias, o que a gente poderia ajustar, e aí a gente colocou esse material de consulta para todos os líderes para que eles possam alimentar isso de uma forma direta, porque antes a forma como nós começamos a trabalhar foi muito mais trabalhoso, cada líder me passava e eu tinha que alimentar. Então agora ele entra e alimenta tudo que ele tem de evolução de cada tarefa que ele colocou, os indicadores, os resultados dos indicadores, e a gente tem [...] mais uma reunião para avaliar o que andou, o que não andou, para daqui a pouco [...] nós fazemos uma avaliação de lições aprendidas, [para verificar] o que nesse processo a gente pode evoluir, melhorar, o que não funcionou e o que a gente pode propor de melhoria (Luciana/Empresa C).

Microprática n° 3: gerenciar parcerias com stakeholders

Outra microprática desempenhada pela média gerência e relacionada à dimensão de aproveitamento foi nomeada como gerenciar parcerias com *stakeholders*. Na Empresa A, Bernardo gerencia a parceria com uma grande empresa chinesa. Tal parceria proporciona

oportunidades para a empresa que não seriam possíveis de outra forma. Ele explica que tal parceria

está tornando a Empresa A mais elegível nos processos. Porque, pelo porte da Empresa A, ela não tem capital social para entrar em projetos de 100 milhões, 200 milhões. Não tem. A partir do momento que você tem uma figura de consórcio com eles [com as empresas chinesas], aí capacita a empresa também para entrar em processos desse nível (Bernardo/Empresa A)

Bernardo explicou ainda que não gostaria de “[...] tê-los como concorrentes da Empresa A, se não eles esmagariam a Empresa A. Sabe quantos funcionários eles têm? 330.000 funcionários. Você soma o faturamento da Vale e da Petrobrás, não dá o faturamento deles. É outro mundo, outra realidade, outra coisa” (Bernardo/Empresa A).

Na Empresa B, alguns componentes da linha de produção são fabricados por indústrias localizadas na China, e o responsável pelo gerenciamento de tal parceria é o diretor industrial, João. “Por exemplo, eu vou à China duas vezes por ano, aí eu tenho parceiros lá para fazer moldes para a gente. [...] Nós temos trinta injetoras, as últimas dez que eu comprei foram dos chineses” (João/Empresa B).

Na Empresa D, para conseguir participar de licitações de contratos de maior porte, é necessário procurar as competências que faltam em empresas parceiras. Tais consórcios são gerenciados pela gestora de projetos, Bárbara, conforme explicou o sócio diretor Mateus.

Eu junto um grupo de empresas, e eu piloto o grupo de empresas seja para entrar no negócio, seja para executar o negócio, a gente continua pilotando. Tanto que a maior força nossa aqui nesses casos é o gerenciamento técnico. Daí o fato de ter pessoas com o perfil da Bárbara. Não é engenheira, mas conduz um contrato de engenharia. Como? Gestão de processos, gestão de projetos” (Mateus/Empresa D).

Microprática n° 4: incentivar a troca de informações internamente para otimizar o aproveitamento

Outra microprática identificada foi nomeada como incentivar a troca de informações internamente para otimizar o aproveitamento. Na Empresa B, Alice, diretora comercial, explicou que existe um alinhamento de informações entre a média gerência da área comercial, marketing e produção, especialmente depois que a empresa de consultoria começou a atuar na empresa.

A Empresa B passa por uma consultoria, [...] e o propósito hoje é assim, eu tenho um planejamento de vendas extremamente detalhado, esse planejamento de vendas é por SKU (*Stock Keeping Unit*). SKU é cada um dos produtos, por exemplo, se eu tenho um produto branco em 110 volts, ele é um item. Se esse mesmo produto branco em 220 volts, ele é outro item, e assim consecutivamente. Então a gente faz um planejamento de vendas do ano e do mês por SKU. Então esse planejamento, necessariamente para eu chegar no volume, eu tenho que trabalhar o cliente. Então eu tenho por cliente, por SKU, por gerente, por região, é um planejamento super detalhado, entendeu? E aí quando eu faço esse detalhamento, eu submeto imediatamente à produção (Alice/Empresa B).

Para auxiliar o fluxo de informações na Empresa A, Cintia e Juliano formataram um plano de gestão a partir do conhecimento anteriormente formatado para o planejamento estratégico.

A gente formalizou todo esse pensamento estratégico que a gente já tinha em apresentações, tudo, a forma como a gente fazia, já tinha o como fazer, a gente então colocou em um sistema de gestão. O sistema de gestão é isso, entendeu. Não foi o contrário, tipo, o sistema de gestão é esse e agora vamos fazer. Fomos fazendo, e, eu acho que [assim] é o melhor mesmo (Juliano/Empresa A)

Bernardo, da Empresa A, explica sobre a importância da comunicação aberta entre ele e os subordinados no cotidiano, o que contribui tanto na dimensão de aproveitamento quanto de percepção.

Primeira coisa a gente tem que ter um relacionamento extremamente aberto. Onde nós sempre possamos trocar percepções. A correspondência tem que ser para os dois lados. Comunicação só de um lado é autocracia. Não é diálogo, é monólogo. Você precisa ter essa capacidade de interação. A capacidade de convencimento é diferente, uma coisa é você mostrar para o indivíduo um erro técnico. O erro técnico é perfeitamente perdoável, você treina, você prepara o profissional tecnicamente. A partir do momento que você vai trabalhar com pessoas, é muito complexo. A capacidade de um adulto de mudar uma postura ela já é muito limitada. Ela tem que ser muito trabalhada para que você consiga atingir seus objetivos. [...] A habilidade de um gestor, de um gerente que ocupa uma alta gerência, ele tem que ter uma habilidade grande, sabe, de trabalhar com pessoas. E trabalhar dentro da essência delas. Não é trabalhar com as pessoas no aspecto técnico. Ah, fazer um plano de capacitação para esse funcionário. É muito mais do que isso. Nós conversamos assim, olho no olho, entendeu, como eu estou olhando para você. É comunicação de alma para alma. No dia a dia nós conversamos muito, muito” (Bernardo/Empresa A).

Para Bernardo, a disponibilidade da média gerência para ouvir os subordinados é um primeiro passo para o compartilhamento de informações internamente. “Mesmo em viagens externas, a gente está sempre no Skype, sempre conversando, e tem um ditado que a gente gosta de falar, tem uma premissa que a gente gosta de colocar é que essa porta está sempre aberta, para qualquer pessoa que esteja na empresa” (Bernardo/Empresa A).

Nesse sentido, Juliano (Empresa A) explicou ainda que, quando uma nova iniciativa tem relação com áreas operacionais, ele e a Cintia geralmente fazem reuniões com as pessoas dos setores envolvidos para escutar as opiniões antes de tomar alguma decisão sobre seu aproveitamento.

O que a gente fomenta também, [é que] se sente com as áreas envolvidas, né, para [falar], ‘olha, agora eu vou começar uma melhoria lá na produção, e você tem impacto nisso. Você tem alguma coisa a comentar?’ Então a gente tenta fomentar dentro do possível essas questões. Isso ocorre conforme demanda, as demandas das ideias e das oportunidades” (Juliano/Empresa A).

Reuniões presenciais também são uma prática importante para incentivar o fluxo de informações internas. No setor comercial da Empresa A, Bernardo explicou que são feitas “reuniões semanais, elas acontecem às segundas-feiras, de 10:00h às 12:00h, onde a gente avalia a semana que passou, e também faz um planejamento da semana que inicia” (Bernardo/Empresa A).

Na Empresa B, a gerente de Recursos Humanos, Luana, explicou que há alguns anos ela foi responsável pela implementação de um programa de desenvolvimento de lideranças com reuniões mensais de gerentes de todos os níveis hierárquicos. Ela explicou como surgiu a iniciativa de tal atividade e como o programa tem colaborado para o fluxo de informações internamente.

O programa já acontece há bastante tempo, quando a gente começou a perceber que existiam condutas de liderança muito diferentes, e que isso fazia diferença na organização também. E que muitos conflitos que um deles passa pela área, o outro também tinha, [então pensamos] como é que eles podem trocar essas experiências, [afinal] o que serve para você e pode servir para mim (Luana/Empresa B).

Luana explicou ainda que tal programa tem colaborado para a melhoria do fluxo de informações entre média gerência e subordinados ao longo dos últimos anos, conforme explicitou no trecho:

Eu acho que isso tem sido muito significativo para nós. [...] [Por exemplo], esse líder que sai de uma reunião, ele sai e precisa desdobrar com a equipe dele, assim como ele precisa trazer o que a equipe dele demanda para essa reunião também, então tem um processo de vir e voltar com essa informação que vai crescendo, mas é um desafio ainda, com certeza. Começou o processo (Luana/Empresa B).

Na Empresa C, a média gerência também participa de reuniões com a diretoria, as quais acontecem uma vez por mês, conforme explicou Flávio Luiz, superintendente adjunto.

Quando a gente [média gerência] se reúne mensalmente com a diretoria, são reuniões com pauta, tem sempre uma pauta extra que é uma novidade de mercado, uma coisa nova aconteceu. Se a gente não segurar um pouco as rédeas nesse momento, você começa a dar tiros para todos os lados. [...] Então você tem hoje marketing, gestão de pessoas, gestão da qualidade, que participa da análise dos cenários, de concorrência, de clientes, de tudo isso (Flávio Luiz/Empresa C).

Gabriela, gerente de qualidade e projetos da Empresa C, explicou que, há cerca de um ano, o diretor administrativo está realizando reuniões mais frequentes com os coordenadores, o que tem contribuído para a tomada de decisão mais rápida.

[...] Além do pessoal [média gerência] apresentar uma vez por mês para todos os diretores, além disso, ele disponibiliza um tempo nas segundas-feiras e já deixa um cronograma marcado o ano inteiro, que é de análise crítica dos setores dessa diretoria. Então ele tem reunião quinzenal com administrativo, quinzenal com o atendimento e quinzenal com autorização. Com o financeiro, eu sei que é semanal. Manutenção e compras também dá uma espaçada a mais. Então ele consegue ir intercalando os setores, e [assim] ele vê mais de perto o andamento da área, [...] e então conseguem tomar mudanças mais ágeis” (Gabriela/Empresa C).

Gabriela explicou ainda que a média gerência acompanha as informações financeiras com o objetivo de auxiliar na execução de ações corretivas, quando necessário.

Então assim, as lideranças, a gente sempre fica ciente de como está, se está bem ou se está mal, e inclusive nos cobram ações para reverter, tentar reverter, fazer a nossa parte para tentar reverter a situação se ela está negativa, e, quando melhora, eles passam para a gente também que valeu o que foi feito e que teve resultado. Então a gente vivenciou isso nessa crise agora, a gente conseguiu ter uma reversão de cenário e foi a ação de todo mundo, então hoje tem uma abertura em relação a isso para gente (Gabriela/Empresa C).

Nesse sentido, Luciana da Empresa C também explicou a importância do alinhamento da comunicação entre a equipe.

Então tudo isso é feito em conjunto, então é sentar e falar o que está sendo feito, sendo planejado e cada um vai buscar as informações do que precisa para aquilo ser construído. E a gente tem a questão que vem estimulando muito, cada vez mais, é a parte da comunicação, porque às vezes um setor está trabalhando um tipo de ação que ele vai ter impacto nos demais (Luciana/Empresa C).

Microprática n° 5: conquistar legitimidade para novas ideias

Outra microprática realizada pela média gerência de modo a otimizar o aproveitamento foi nomeada como conquistar legitimidade para novas ideias. Juliano da Empresa A explicou a necessidade do apoio dos diretores para novas ideias.

Mas isso é uma coisa que, se não tiver um diretor comprando a ideia, aí não vai. E aí, nesse ponto, eu acho que quem faz isso melhor é a Cintia, de começar, de fomentar as ideias, e até mesmo falar, eu vou levar isso para a reunião de diretoria. Eles têm uma reunião de diretoria, entre eles. Aí então geralmente a Cintia, ela pega um ponto, fala assim, 'Juliano, prepara para mim esses dados que eu vou levar para a gente discutir'. Isso é bacana porque ela alimenta eles, eles entendem, isso é bacana. Eles falam, opa" (Juliano/Empresa A).

Juliano explicou ainda que, a legitimidade para novas ideias começa, inclusive, na realização conjunta do plano de negócios.

Para mim isso é o fundamental. Se tem um *business plan* que você faz em casa, sentado, sozinho, com uma ou outra pessoa, ele vai cair em descrédito. As pessoas não vão comprar, não vão se sentir parte da ideia, e de alguma forma vai rolar uma sabotagem psicológica quase, sabe. [As outras pessoas pensam], 'ah, eu nunca comprei essa ideia mesmo'. E aconteceu umas vezes isso aqui. Não por mal, mas a ideia era uma boa ideia, que a execução não foi bem planejada. Então as pessoas questionaram. Aí você tem dúvida da ideia" (Juliano/Empresa A).

Para explicar melhor a necessidade de legitimidade para novas ideias serem aproveitadas dentro da empresa, Juliano relatou um exemplo de forma detalhada.

Semana passada teve uma reunião, o pessoal do comercial apresentou um negócio legal. Então [dissemos para eles] agora vocês pegam isso, façam uma reunião com todas as pessoas que as gerências definirem para vocês e apresentam isso aí. Porque o pior é a gente tocar a ideia e as pessoas criticarem ela por não saber. Aí o que que vai acontecer, eu acredito nessa questão às vezes de direcionamento também com energia de pensamento das pessoas, né. Se todo mundo começar a não gostar da ideia, eu conversando contigo, [posso dizer] 'que nada a ver a empresa indo para esse lugar, né, nossa, tanta coisa para a gente fazer'. Aí você começa a pensar, 'é mesmo, nada a ver esse negócio, né'. Aí [o trabalho relacionado à ideia] vai chegar lá para você fazer, aí você vai pensar, 'não estou querendo fazer isso não, deixa eu conversar com a minha gerente'. Aí você deixa passar 1 ou 2 dias para conversar, aí o cara vai te cobrar. E então você vai pensar, 'nossa, aquele cara é chato demais, está me cobrando aquele negócio'. O cara ficou chato. Isso vai acontecendo na organização, e a gente não tem controle sobre isso. Por quê? Por que não se compartilhou bem a ideia, não vendeu a ideia para dentro. Não foi aquele endomarketing que você deveria fazer, sabe. Isso aí acho que mina muito, muitas ideias que a gente teve, elas pecaram na execução/compartilhamento. Não trazer as pessoas para remar. Isso não é uma coisa porque as pessoas são más, entendeu, é porque as pessoas querem se sentir parte (Juliano/Empresa A).

Microprática n° 6: Montar plano de negócios para análise de novas ideias, oportunidades e resolução de problemas

Conforme explicitou Cintia, diretora do setor administrativo e financeiro da Empresa A, é papel dela gerar e sistematizar informações para tomada de decisão, após a fase da chegada de uma nova ideia.

Eu cuido também de sistematizar isso. Porque a área de planejamento está na minha gestão. Então, por exemplo, agora identificamos uma oportunidade de irmos para o estado do Pará, porque todas as minas do Sul estão se esgotando. O Norte é que é a grande atividade extrativista hoje em dia, onde a concorrência está toda indo, onde tem clientes potencialmente importantes. Então a área comercial identificou isso. Então estamos na tomada de decisão de ter uma filial no Pará. Aí, o que a minha área faz, a gente monta o *business plan* para isso, a gente pega as informações que a área comercial está trazendo e transforma isso em riscos, em oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Faz uma análise estratégica. Mas eu cuido da organização e da formatação da informação, [e então] trazemos nessas reuniões de diretoria, acompanhada também de uma projeção financeira e econômica dessa decisão, e tomamos a decisão se vamos ou se não vamos. Aí sim a decisão é colegiada e eu participo da decisão (Cintia/Empresa A).

A análise sistematizada de novas ideias pode ocorrer não só para ideias inovadoras, mas também para resolver algum novo problema. Conforme afirmou Juliano da Empresa A, os planos de negócios são utilizados também

quando ocorre algum problema, ou algum ponto importante, ou algum novo negócio [...]. A primeira coisa é o planejamento da ideia, que passa por uma análise de viabilidade da ideia, o que pode ser um *business plan* como pode ser um planejamento com um fluxo de caixa, não necessariamente com todos aqueles itens de um *business plan*. Desde que a gente entenda qual é o impacto econômico financeiro para a empresa e qual é o retorno disso (Juliano/Empresa A).

As novas ideias, sejam elas vindas da alta gestão ou da média gerência, são analisadas, conforme explicou Juliano. “A Cintia me fala, então vamos desenvolver um *business plan*. Ou ela fala, Juliano, vamos fazer isso. Então eu ajudo a estruturar o *business plan*. Aí então a

gente apresenta e vê o caixa”. Dessa forma, na Empresa A, o desenvolvimento do plano de negócios é utilizado

para ver viabilidade, *payback*, qual é a exposição de caixa, a gente faz todas as análises. É muito bacana. É muito legal porque as pessoas veem os impactos. Então, quando a gente está discutindo, [falamos] ha, pô, essa alternativa não seria melhor? [Por exemplo], a gente estava discutindo um projeto que era importação de peças. Eles tinham lá uma premissa que eles iam importar X mil peças lá. Quando a gente colocou isso no fluxo, a gente falou, ‘olha o que está acontecendo, a exposição de caixa está muito grande, isso aqui vai impactar muito’. Ele falou então, ‘vamos fazer diferente. Vamos pegar primeiro uma parte de peças que a gente vai testar. Ao invés da gente ficar gastando com estoque’. Exatamente. Então reduz um pouco essa importação inicial, vamos rodar o negócio, e depois vamos ver, opa, jogamos a exposição de caixa mais para frente, e viabilizar o negócio. ‘Ah, legal, olha, ótima ideia que você teve’. Isso permite que as pessoas também comecem a pensar mais no negócio estrategicamente. Então fazer um *business plan*, ou micro planejamento mesmo, não precisa de muita coisa, às vezes colocar ali as ideias no papel é importante (Juliano/Empresa A).

Na Empresa A, a média gerência tenta fomentar a cultura de sistematização e análise das informações para que elas sejam melhor embasadas ao serem levadas aos níveis superiores. Contudo, em alguns casos, isso ainda não acontece. Nesse caso, quando a ideia ou iniciativa tem potencial para aproveitamento, Juliano, Cintia ou outras pessoas na empresa auxiliam ‘o dono da ideia’ no processo de análise de viabilidade.

Claro que, toda ideia deles, deveriam iniciar a partir dessa estrutura, com planejamento. Mas você sabe, quando o cara é muito tocador, muito de vendas, muito operacional, ele não pensa muito no planejamento. Mas aí a empresa, o sistema de gestão, orienta ele, na realidade, a fazer o processo correto. [Dizemos], ‘opa, você está com uma ideia legal, vamos então fazer um *business plan*’. [...] Por exemplo, em algumas ideias que o comercial estava tendo, me envolveram, falaram assim, Juliano, ajuda o comercial a estruturar, pois são ideias maiores. A gente estruturou, apresentou, fez um *business plan*, e [agora] eles [os membros da alta gestão] estão tomando a decisão ainda, baseado no que eles viram” (Juliano/Empresa A).

Juliano explica ainda que a realização do plano de negócios relacionado a novas ideias (*business plan*) é essencial para a decisão de aproveitamento.

É um processo de aproveitamento, de percepção, você percebeu, vai avaliar aquela ideia, aproveitar aquela ideia, e vai avaliar qual é a melhor forma de executar aquela

ideia. O *business plan* vai te trazer isso. Eu falo que o *business plan* é importante para que, não é para ele falar o que você tem que fazer, é saber quais as perguntas têm que fazer. Para mim, *business plan* é isso. A partir disso é que você vai saber o que vai fazer. Mas ele não vai sozinho, eu [faço o *business plan* em conjunto] com o cara [que teve a] ideia. Ele (o plano de negócios) é importante para dar as grandes linhas, para quando você compartilhar com as demais pessoas, você ter as perguntas certas, para você tentar depois achar as respostas (Juliano/Empresa A)

Microprática n° 7: Sistematizar informações internas para embasar a tomada de decisão

Na Empresa D, Bárbara, gerente de projetos, afirma que a geração e análise de informações, objetivas e subjetivas, podem contribuir para o processo de tomada de decisão de, por exemplo, decidir sobre continuidade de prestação de determinado serviço, seja com o mesmo cliente ou com outro. Ela explica que, ao ficar

[...] responsável pela avaliação da qualidade daquele empreendimento enquanto gestor, [o gerente de projetos] cria um cenário de como aquele projeto se deu em termos de previsto e realizado, seja ele financeiro, seja em relação aos riscos que se cumpriram, seja a sua meta de qualidade junto ao cliente, para se tomar uma decisão de continuidade com esse cliente. Então isso muitas das vezes se deu desta forma. Através de uma percepção, de uma leitura minha em relação àquele cliente, aos desdobramentos daquele projeto, muitas das vezes em projetos já concluídos, mas tantos outros em projetos em própria decorrência. A própria realização dessa leitura, dessa construção do cenário com elementos estatísticos, com criação de informações que não passassem exclusivamente por uma percepção pessoal, mas sim de dados, para que fosse possível a diretoria então decidir por continuar ou não aquele empreendimento, continuar ou não com aquele cliente, continuar ou não na execução daquele tipo de trabalho (Bárbara/Empresa D).

Na Empresa C, a gerente de RH, Renata, realiza pesquisas de clima organizacional e opiniões dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, para que tais informações sejam mostradas periodicamente para a diretoria. Ela explica que nessa pesquisa ela aborda uma grande variedade de temas, conforme explicitado no trecho:

eu falo de computadores, de mesa, de papelaria, de recursos humanos, de toda uma estrutura da empresa. A gente mede, a gente tem como aplicar uma pesquisa e saber como que está a satisfação dos profissionais. Aí é levado o resultado dessa pesquisa para os diretores, e aí então entra a contribuição deles [ao avaliar] ‘ah, isso está

insatisfatório, isso aqui está também’. Então [a partir das informações, eles avaliam] o que eles estão dispostos a investir para a mudança com relação a esses fatores que [os colaboradores] estão insatisfeitos (Renata/Empresa C).

As sete micropráticas identificadas na dimensão de aproveitamento, bem como os entrevistados que relataram tais atividades, estão sistematizadas na Tabela 4.

Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
1) Tomar decisões de forma compartilhada	Juliano (Empresa A) Cintia (Empresa A) Marcos Paulo (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C) Renata (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C) Bárbara (Empresa D)
2) Trabalhar ativamente na implementação das estratégias	Bernardo (Empresa A) Juliano (Empresa A) Luciana (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C)
3) Gerenciar parcerias com <i>stakeholders</i>	João (Empresa B) Bernardo (Empresa A) Mateus (Empresa D)
4) Incentivar a troca de informações internamente para otimizar o aproveitamento	Juliano (Empresa A) Bernardo (Empresa A) Alice (Empresa B) Luana (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C)
5) Conquistar legitimidade para novas ideias	Juliano (Empresa A)
6) Montar plano de negócios para análise de novas ideias, oportunidades e resolução de problemas	Cintia (Empresa A) Juliano (Empresa A)
7) Sistematizar informações internas para embasar a tomada de decisão	Bárbara (Empresa D) Renata (Empresa C)

Tabela 4. Micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “aproveitamento”.

Fonte. Dados da pesquisa.

Na próxima seção estão apresentadas as micro práticas relacionadas à dimensão de reconfiguração.

4.2.3 Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração

Na dimensão de “Reconfiguração”, foram identificadas seis micropráticas, as quais estão descritas abaixo.

Microprática n° 1: conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)

A primeira microprática identificada foi conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos. Bárbara, gerente de projetos da Empresa D explicou como se dá a interação entre os níveis hierárquicos na empresa.

Cada um sabe exatamente como o outro pensa, o que cada um faz, então na hora que um sabe de uma oportunidade, ali a gente já senta, a gente já conversa, aí um já tem uma informação, o outro já tem outra informação, complementa e ali se toma decisão, vamos ou não vamos. Por isso que funciona. Por causa dessa possibilidade de aproximação, e a proximidade que eu falo é proximidade física, a proximidade de sintonia, de conseguir trabalhar em equipe. O sentido de trabalhar em equipe faz todo sentido para nós, porque só é possível fazer essa avaliação de maneira informal, dessa forma. Porque a gente está sempre alinhada através de muita conversa. A gente passa muito do nosso tempo conversando, sempre conversando. Acontece uma coisa, a gente está lá conversando, está lá extrapolando aquele cenário, está lá extrapolando aquela possibilidade, e sempre alinhados, para que na hora que a oportunidade aconteça, todo mundo já sabe exatamente o que vai acontecer, o que cada um vai fazer, como que aquilo vai acontecer dentro da organização, porque essa é a vantagem e ao mesmo tempo desvantagem de organizações do tamanho da Empresa D” (Bárbara/Empresa D).

Na Empresa A, Juliano explicou que também conversa frequentemente com a alta gestão sobre assuntos estratégicos. “Nessa parte de percepção chegam muitas coisas. Eu converso com o Bernardo direto, ele fala, olha Juliano, essa oportunidade, etc., mas tem que mudar isso aqui na empresa, mas tem que não sei o quê. Já discuti isso muito com o Vinícius e com a Cintia também” (Juliano/Empresa A).

Na Empresa B Luana explicou que a interação entre a alta gestão e a média gerência sempre existiu na empresa, e tem aumentado nos últimos anos.

Eu acho que nesse processo tem uma coisa muito interessante que tem acontecido, as pessoas sempre participaram dessas conversas, sempre estiveram a par disso, muito mais uma participação mais artesanal do processo. Então quando você vive essa mudança, eles começam a ter mais participação, os fóruns onde essas lideranças, não digo a alta gerência não, mas lideranças médias, encarregados, coordenadores, começam a participar mais ativamente, então eles têm um fórum com o presidente da empresa toda semana. As pessoas às vezes fazem caminhos, preferências, com o senso de justiça ou de igualdade ou de equidade no comportamento, fica perdido, então eles se encontram mensalmente e discutem isso, assim como a gente leva para eles o que a organização está discutindo (Luana/Empresa B).

Na Empresa C, Renata explicou que os gestores intermediários interagem frequentemente com os membros da alta gestão.

[...] a proximidade que os gestores têm com seus diretores é grande. Não em questão de disponibilidade do tempo, mas eles estão ali diariamente dentro da empresa. Então [conversar] é possível, e aí vai depender de cada gestor, da sua maneira com que consegue marcar uma reunião, como que consegue pegar [o diretor] para conversar e para passar [informações]" (Renata/Empresa C).

Ela explicou ainda que o nível de interação varia muito entre os diretores e gerentes.

Aí você vê gestores que estão ali diretamente passando, munindo [os diretores] de informações e tudo, e tem outros também que estão distantes. Então é muito do perfil de cada gestor, junto com seu diretor, [para] entender como que cada um age, como que faz, para estrategicamente eles traçarem como que vai ter esse contato direto e repasses de informações. Então nós temos hoje, acho que são 14 gestores e cada um na sua maneira, a gente não consegue padronizar, cada um entende, faz a leitura do seu diretor e trabalha como pode. Mas, nesses alinhamentos, nessas reuniões de diretoria, aí sim, tem todo um planejamento, tem toda uma estrutura, uma forma, um padrão de como é passada essa informação. Aí ali todo mundo sai alinhado" (Renata/Empresa C).

Gabriela também explicou sobre a frequência de interação entre gerentes e diretores para tratar de assuntos estratégicos na Empresa C. Ela citou que, nas reuniões mensais

[...] obrigatoriamente participam o superintendente e os quatro diretores e o diretor clínico. A gerente de qualidade participa trazendo resultados do apoio ao cliente, resultados das ocorrências internas do que acontece, e uma liderança por mês vem e

apresenta também o cenário do seu processo. Então divide as lideranças, uma por mês. A qualidade tem cerca de trinta minutos, e essa outra liderança também trinta minutos, a gente [média gerência] abre a reunião e depois eles [alta gestão] continuam com as pautas deles (Gabriela/Empresa C).

Microprática n° 2: iniciar mudanças em processos

A segunda microprática identificada relacionada à média gerência na dimensão de reconfiguração foi a de iniciar mudanças em processos. Juliano, gerente de planejamento estratégico da Empresa A, explicou que, quando a atual diretora do setor administrativo e financeiro entrou na empresa, há cerca de três anos, ela iniciou um processo de avaliação e mudança de alguns processos estratégicos da empresa.

Nesse processo, a gente começou a identificar algumas lacunas, e a Cintia comprou a ideia da gente reestruturar o planejamento estratégico. Aí pensamos em um modelo juntos, eu e ela juntos, aí trouxemos um modelo mais dinâmico. [...] Aí a Cintia, com essa bagagem que ela vinha, ela traz algumas coisas que eu acho que também foram fundamentais. A primeira foi o compartilhamento das informações, a segunda foi tentar trazer os gerentes para o planejamento estratégico, antes não existia, foi um movimento do Ricardo, mas a forma, eu acho que não estava legal. Então a Cintia vem e fala, peraí, o nosso problema é de caixa, eu não consigo tocar caixa se as pessoas não entenderem o que é caixa. Então as pessoas não tinham a visão do que era caixa (Juliano/Empresa A).

Juliano explicou ainda que o trabalho desenvolvido pela Cintia na Empresa A tem sido fundamental para a sobrevivência da empresa no momento atual de crise econômica em que o país passa.

Então a empresa estava a ponto de pedir recuperação judicial, a gente acabou pedindo, né, a gente desenvolve também um trabalho extenso do plano de recuperação judicial, eu participei também com a Cintia. Um trabalho, na minha visão, magnífico, que ela topou na empresa, e a gente assim renegocia a dívida da empresa e faz com que a empresa possa respirar um pouco, né. Então, com essas práticas de planejamento estratégico, a gente consegue dar uma sobrevida para a empresa em um mercado onde o capex [*capital expenditure*], que era nosso principal mercado, praticamente não existia. Então, se a gente pensasse isso há quatro anos, a Cintia [quando] entrou, a empresa estava em crise, [e] até hoje a empresa está aqui, né (Juliano/Empresa A).

Microprática n° 3: identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades

Juliano explicou que, no ponto de vista dele, para a empresa conseguir realizar novos projetos de serviços, é preciso reconfigurar alguns recursos na empresa.

Mas realmente a gente não pode fazer esse negócio com a cabeça de bens de capital. A gente precisa ter duas competências diferentes na empresa, uma para fazer bens de capital e outra de serviços. A de serviços tem uma questão de adaptabilidade que é diferente de bens de capital. Bens de capital você vende um projeto, você tem um tempo para pensar aquele projeto e para você ser flexível, de falar, ah, não, vou contratar um consultor externo. Que nem você falou lá no início, aí você configura aquele pessoal e executa o projeto. Mas você tem um tempo, mas, [na verdade] você tinha um tempo, porque hoje os projetos que existem, o prazo está muito mais curto. Tem projeto que tem 60 dias. Então os projetos são mais curtos, tem competências aqui que a gente tem, que a gente consegue executar os projetos curtos, nesse prazo mais apertado, né, mas essa outra área de serviços, ela, além de ter prazos mais curtos ainda, ela requer outras competências que de projetos. Isso eu acho que é uma coisa que a gente está tendo que trabalhar, sabe”, analisa Juliano/Empresa A.

Na Empresa C, o superintendente Flávio Luiz explicou que ele está planejando e implementando mudanças no setor de marketing e comunicação da empresa. Tal iniciativa partiu dele, e ainda hoje não recebe o apoio da diretoria da forma que gostaria, conforme explicitado no trecho abaixo.

Hoje a gente tem um trabalho voltado para essa pesquisa de mercado, que ainda não está o ideal, estava até rabiscando aqui que, nessa próxima revisão do planejamento, nós devemos investir mais numa área de pesquisa de mercado mais constante, porque nós temos a nossa área de marketing que a gente está transformando, tentando transformá-la em marketing de mercado e comunicação, uma comunicação interna e externa e outra parte de pesquisa de mercado. A ideia é que a gente tenha esse acompanhamento do mercado diariamente. Alguém focado, uma estrutura focada para acompanhar todos esses movimentos. Hoje a gente faz, mas ainda acho que isso pode melhorar muito sabe, ainda não é uma cultura, um formato bem assimilado pela nossa diretoria (Flávio Luiz/Empresa C).

Conforme afirma Bárbara, gerente de projetos da Empresa D, ideias de investimentos internos que partem da média gerência podem, muitas vezes, mudar o direcionamento dos negócios das organizações.

A decisão da capacitação técnica da Empresa D é minha. [...] Ao fazer isso, essa definição de estratégia de obtenção de uma melhor e uma maior capacitação técnica, eu estou diretamente influenciando a Empresa D a mudanças. [...] no passado da Empresa D essa história de atestado era algo muito simplório, muito restrito ao mercado, por exemplo, da CEMIG. [A alta gestão dizia] ‘Ah não, [só] na CEMIG é importante ter. Não é [só] na CEMIG [que] é importante ter, é importante para a estratégia de negócio da Empresa D. Ela vai conseguir expandir os braços dela de atuação, se a gente se empenhar em ter qualidade de qualificação técnica. E esse assunto então tornou-se muito relevante. E muitos dos trabalhos que a Empresa D acabou fazendo foram favoráveis em relação a essa qualificação técnica. Então esse é um bom exemplo de como uma decisão que não está tão no plano da diretoria, mas está mais na média gerência, acaba influenciando as mudanças no curso dos negócios da própria organização (Bárbara/Empresa D).

Microprática n° 4: Compartilhar e discutir informações sobre novas ideias com superiores, pares e subordinados

A quarta microprática identificada na dimensão de reconfiguração também pode ser considerada como uma microprática relacionada à dimensão de percepção, uma vez que novas ideias podem ser construídas a partir de conversas formais e informais. Nesse sentido, Juliano da Empresa A afirmou que

uma [...] coisa [...] que a gente cobra, e eu cobro muito também para que a gente faça isso, é o compartilhar. É muito diferente quando você está em uma área operacional querendo desenvolver um negócio, uma melhoria, então você está lá no seu mundinho e projeta aquilo, aí fala, esse é o meu plano. Aí a gente fala então, vamos sentar com as pessoas que são pares desse negócio, e aí a gente põe. Aí começa a vir outras ideias que a gente acaba pensando (Juliano/Empresa A).

Na Empresa A, práticas de compartilhamento de informações e conhecimento tem sido desenvolvidas aos poucos, principalmente com o auxílio da média gerência, até mesmo em relação ao CEO da empresa, conforme Juliano explicou no trecho abaixo.

O Vinícius (CEO) também partilha algumas coisas que ele percebe que é importante compartilhar, mas ainda assim a gente tem que lembrar, oh, vamos compartilhar, [e ele fala] ah, vamos sim, vamos compartilhar. Isso é mais natural da Cintia, que está olhando as coisas acontecendo, ela tem uma visão de pessoas, de RH, de caixa, de planejamento, então ela diz, opa, vamos reunir essas pessoas aqui para então executar. Os outros não, a gente tem que forçar um pouco para ter essa visão, e aos poucos a gente vai criando uma cultura, realmente, de compartilhamento. Mas é aos pouquinhos, não é uma coisa que você muda a “chavinha” assim (Juliano/Empresa A).

Juliano explicou que práticas para fomentar informações internamente podem também acontecer com momentos de troca de conhecimento entre média gerência e subordinados, conforme explicitado no trecho abaixo em que ele cita, novamente, a diretora do setor administrativo financeiro. “[...] a Cintia faz muito bem isso, de sentar com as pessoas, que é o que ela fez com o caixa. Vamos sentar todo mundo agora, todo mundo que tem impacto com o caixa, vamos ver o fluxo de caixa, para eles entenderem qual é o impacto das ações deles. Então, a gente tenta fomentar isso” (Juliano/Empresa A).

João, diretor industrial da Empresa B, explicou que o fluxo de informações internas entre CEO e média gerência melhorou muito nos últimos anos, pois, além do programa de capacitação de lideranças, uma consultoria profissional foi contratada para auxiliar em vários pontos da empresa. Isso fica claro no trecho em que João explica que “a gente pegou uma consultoria profissional, e já estamos nisso há três anos mais ou menos, nós temos integrado todas as diretorias. Então isso é muito bom para alcançar resultados melhores” (João/Empresa B).

Microprática n° 5: participar ativamente da implementação de mudanças necessárias

A terceira microprática é participar ativamente da implementação de mudanças necessárias. Na Empresa A, Juliano explicou que a empresa passou pela

[...] certificação da ISO, na nova versão de 2015 que a gente precisava migrar. Só que isso foi muito bacana, porque como a nova ISO vem com uma versão um pouco mais estratégica, e a gente já tinha desenvolvido muitas práticas de gestão estratégica, de ferramentas, de tudo, a gente acaba conseguindo certificar justamente por causa dessa mudança. Aí acabamos certificando a empresa. [...] A gente ainda está em crise, eu digo crise porque é um processo de mudança. Se for olhar a crise por esse lado, a gente está em eterna crise, né. Mas eu acho sim um processo de mudança bastante intenso, então a gente planeja isso estrategicamente, a gente já tem três ciclos de planejamento estratégico com a Cintia” (Juliano/Empresa A).

Na Empresa C, a necessidade de adequações exigidas pelos convênios de saúde, órgãos de vigilância, entre outros *stakeholders*, acontece constantemente, conforme explica Luciana. “[...] são vários indicadores que estão sendo implantados. Então isso é uma adequação que a empresa está passando, essa questão da Unimed e a questão relacionada aos hospitais” (Luciana/Empresa C).

Quando a Empresa C adquiriu uma empresa do ramo, no ano de 2015, a média gerência foi solicitada para coordenar o alinhamento de vários processos entre as duas empresas.

Quando teve a incorporação, por exemplo, a gente fez um trabalho, uma força-tarefa, porque a gente teve que fazer uma divisão de como iria funcionar a parte prática mesmo da coisa, então tinha as pessoas que estavam envolvidas nisso que iriam ter que comunicar aos nossos clientes, aos convênios, o que teria de impacto nisso, de documentação, de envio [...] como isso que iria ser feito no processo visual. Então a gente fez trabalho de força-tarefa. [...] Então a gente tem as reuniões para ter essas definições, fora o planejamento estratégico” (Luciana/Empresa C).

Microprática nº 6: Discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades com superiores, pares e subordinados

Juliano explicou que a média gerência da Empresa A discute muito sobre as dificuldades da empresa para a efetividade do aproveitamento de novas oportunidades e reconfiguração de recursos, apontando para a figura com o modelo de pesquisa mostrada no momento da entrevista.

Onde que está o ponto, a gente discute muito, onde que é o ponto ali, sabe. É no custo? É na precificação? É nas competências, é na reconfiguração? Entendeu. Onde é que está aqui, entendeu. Aonde é que está, a gente pecou aqui, ou aqui? A gente entende que aqui a gente não pecou, porque é, o mercado está aqui, realmente, é realmente como o mercado se reconfigurou. O mercado se reconfigurou. A percepção também está certa, será que a estratégia está certa? A estratégia comercial está certa? A estratégia operacional está certa? Se a gente tem dúvida, já é um ponto de atenção. Ah, não, tá, eu acho que está mais ou menos certa, mas a reconfiguração então foi legal? As pessoas estão envolvidas? (Juliano/Empresa A).

Ao ser perguntado se houve tentativa de entrada em algum mercado em que a empresa falhou, Juliano explicou dessa forma:

“não, ela não falhou, a gente consegue entrar no mercado, mas o que a gente queria faturar, x milhões, a gente ainda está faturando x sobre dois, x sobre três, entendeu. A gente consegue, a gente entrou no mercado, a gente é visto como uma empresa que fornece isso, entendeu, mas pela qualidade da empresa, pelo know-how da empresa, por tudo que a empresa já fez em bens de capital, a gente entende que seria um baita de um negócio [...] A gente só tem que entender o que a gente precisa realmente para destravar e obter mais dessa oportunidade. É obter mais, não é que a gente não obtém. Mais rentabilidade nos projetos de serviços e mais projetos de serviços”, analisa Juliano/Empresa A.

As seis micropráticas categorizadas na dimensão de Reconfiguração estão dispostas na Tabela 5.

Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
1) Conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)	Bárbara (Empresa D) Renata (Empresa C) Gabriela (Empresa C) Luana (Empresa B) Juliano (Empresa A)
2) Iniciar mudanças em processos	Juliano (Empresa A)
3) Identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades	Juliano (Empresa A) Bárbara (Empresa D) Flávio Luiz (Empresa C)
4) Compartilhar e discutir informações sobre novas ideias com superiores, pares e subordinados	Juliano (Empresa A) João (Empresa B)

(continua)

Tabela 5 (continuação)

5) Participar ativamente da implementação de mudanças necessárias	Juliano (Empresa A) Luciana (Empresa C)
6) Discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades com superiores, pares e subordinados	Juliano (Empresa A)

Tabela 5: micropráticas da média gerência relacionadas à dimensão de “reconfiguração”.

Fonte: dados da pesquisa.

Na próxima seção, apresenta-se a análise dos dados obtidos na pesquisa ao comparar e avaliar as similaridades e diferenças encontradas na literatura sobre capacidades dinâmicas e envolvimento estratégico da média gerência.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste estudo foi avaliar como os membros da média gerência impactam o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração). Os dados empíricos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com membros da média e alta gestão de quatro organizações forneceram evidências suficientes para demonstração do fenômeno estudado.

Para atingir tal propósito, as micropráticas identificadas nos relatos dos entrevistados foram classificadas conforme os grupos de processos relacionados às três dimensões das capacidades dinâmicas (Barreto; 2010; Helfat et. al., 2007; Jantunen, Ellonen & Johansson; 2012; Li & Liu; 2014; Pavlou & El Sawy; 2011; Teece; 2007; 2018). Além de tal categorização, as mesmas micropráticas foram categorizadas conforme as atividades de influência estratégica da média gerência, quais sejam, sintetizar informações, defender alternativas, implementar a estratégia deliberada, facilitar a adaptação e participar no processo de elaboração de estratégias (Floyd & Wooldridge 1992, 1996, 1997; Ouekouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014; Wooldridge & Floyd, 1990; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

O agrupamento das micropráticas em tais categorias foi realizado ao avaliar as características de cada uma conforme as seguintes perguntas direcionadoras:

- a) A microprática identificada possui relação com qual dimensão das capacidades dinâmicas? Ela possui relação com mais de uma dimensão?
- b) As micropráticas foram realizadas por membros da média gerência de forma individual ou em conjunto com superiores, pares ou subordinados?
- c) As micropráticas realizadas por membros da média gerência de forma individual possuem impacto nas atividades de superiores, pares e subordinados?

5.1 Micropráticas relacionadas à dimensão de percepção

A dimensão de percepção se refere a processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar, interpretar e monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades, novas ideias e ameaças no ambiente interno e externo de atuação de determinada firma (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007). Em tal dimensão, foram agrupadas 6 micropráticas, as quais foram categorizadas conforme a literatura de capacidades dinâmicas e média gerência, dispostas na Tabela 6.

Micropráticas relacionadas à dimensão de “Percepção”			
Descrição da dimensão de Percepção das Capacidades Dinâmicas	Atividade descrita na literatura de média gerência	Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
A dimensão de percepção (<i>sense</i>) se refere a processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar, interpretar e monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades, novas ideias e ameaças no ambiente interno e externo de atuação de determinada firma (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007)	Sintetizar informações	1) Capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado	Bernardo (Empresa A) Vinícius (Empresa A) Cíntia (Empresa A) Vicente (Empresa B) Alice (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C) Bárbara (Empresa D)
		2) Buscar dados sistematizados externamente, como pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas	João (Empresa B) Alice (Empresa B)
		3) Realizar pesquisa de mercado diretamente com clientes/revendedores	Alice (Empresa B)

(continua)

Tabela 6 (continuação)

<p>A dimensão de percepção (<i>sense</i>) se refere a processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar, interpretar e monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades, novas ideias e ameaças no ambiente interno e externo de atuação de determinada firma (Barreto, 2010; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007)</p>	<p>Sintetizar informações</p>	<p>4) Conseguir informações sigilosas, sobre concorrentes e clientes, por meio de redes de relacionamentos</p>	<p>Alice (Empresa B) Bárbara (Empresa D)</p>
		<p>5) Avaliar o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes</p>	<p>João (Empresa B) Flávio Luiz (Empresa C)</p>
		<p>6) Avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços</p>	<p>João (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C) Luciana (Empresa C) Bárbara (Empresa D)</p>

Tabela 6: Micropráticas relacionadas à dimensão de “Percepção” com categorias de análise

Fonte: dados da pesquisa

Nas quatro empresas pesquisadas, foram encontradas micropráticas desempenhadas pela média gerência em relação à dimensão de percepção. Na Empresa A, Empresa B e Empresa C, a média gerência inclusive possui responsabilidades formais de captura de informações sobre o ambiente externo para levar de forma sistematizada em reuniões com a alta gestão.

Parte das micropráticas identificadas nas empresas são desempenhadas de maneira formal e outra parte de maneira informal. Na Empresa A, Empresa B e Empresa C, que são empresas de grande e médio porte, são desempenhadas práticas formais e informais, enquanto que na Empresa D, empresa de pequeno porte, foram identificadas apenas micropráticas informais.

Ao sintetizar informações, os membros da média gerência buscam e recebem informações de maneira formal e informal, e realizam a combinação e interpretação de

informações relacionadas ao contexto estratégico específico da firma (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996). Um membro da média gerência pode interpretar e avaliar de forma subjetiva informações diferentes e ambíguas disponíveis no ambiente, influenciando diretamente as percepções da alta gestão e de outros membros da média gerência, que, por sua vez, as utilizam para tomar decisões sobre os direcionamentos estratégicos da firma (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997). Ao sintetizar informações, a média gerência tem a oportunidade de, ao mesmo tempo, promover ideias de seu interesse, sendo, nesse caso, considerada uma atividade anterior à “defesa de alternativas estratégicas” (Floyd & Wooldridge, 1992).

Como fontes de conhecimento mercadológico sistematizado (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008; Murovec & Prodan, 2009), a média gerência da Empresa B consulta relatórios de pesquisas de mercado, onde encontram subsídios para tomada de decisão sobre as linhas de produtos da empresa (João e Alice/ Empresa B). Dados sobre preços e características de produtos e serviços também são pesquisados por Alice/ Empresa B e Luciana/Empresa C em sites de busca, entre outras páginas na internet. Para realizar pesquisa de mercado, Alice/ Empresa B relatou perguntar diretamente para clientes e revendedores sobre opiniões quanto aos produtos da empresa em relação à aceitação do mercado.

Como fontes de conhecimento mercadológico não sistematizado, a média gerência das empresas pesquisadas utiliza práticas de inteligência competitiva (Lin, Hsu & Yeh, 2015; Pavlou & El Sawy, 2011). O fluxo de tais informações geralmente acontece por meio de conversas com clientes, fornecedores e demais parceiros da rede de relacionamentos dos membros da média gerência (Bernardo, Vinícius e Cintia/Empresa A, Alice e Vicente/Empresa B, Bárbara/Empresa D). Bárbara/Empresa D relatou receber informações informais sobre oportunidades de possíveis clientes a serem atendidos pela empresa. Ela

também geralmente recebe informações sigilosas sobre concorrentes por meio de redes de relacionamentos, assim como relatado por Alice/Empresa B. Nesse sentido, fica clara a importância do acesso à rede de contatos externos como fontes de informações estratégicas relevantes e, até mesmo, privilegiadas (Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007).

Conforme salientado anteriormente, sugere-se que as informações coletadas sejam sintetizadas e analisadas em um menor número de panoramas possíveis, de modo a facilitar a cognição e então a ação. (Braganza et. al., 2017; Li & Liu, 2014; Ramírez, Österman & Grönquist, 2013; Teece, 2007; Wohlgemuth & Wenzel, 2016). Tais práticas são desempenhadas pela média gerência das empresas pesquisadas. Ao manter contato contínuo com informações estratégicas, os entrevistados demonstraram serem capazes de realizar avaliações sobre o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes (João/Empresa B, Flávio Luiz/Empresa C e Bárbara/Empresa D), avaliar a necessidade de oferta de serviços complementares aos clientes (João/Empresa B e Flávio Luiz/Empresa C) e avaliar características, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços (João/Empresa B, Gabriela e Luciana/Empresa C e Bárbara/Empresa D).

No que se refere a fontes sistematizadas de conhecimento científico (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008; Murovec & Prodan, 2009), Gabriela/Empresa C e João/Empresa B relataram realizar busca em diferentes fontes, como pesquisas publicadas em revistas científicas e congressos nacionais e internacionais.

As informações objetivas e observações subjetivas são geralmente compiladas e analisadas pela média gerência das empresas pesquisadas, e então compartilhadas com os membros da alta gestão, seja em reuniões formais ou conversas informais. Dessa forma, fica clara a atuação da média gerência ao selecionar, sintetizar e avaliar a qualidade e adequação de informações do ambiente ao contexto da firma, e então apresentá-las para superiores e pares em momentos de tomada de decisão.

A categorização das micropráticas da média gerência de acordo com a literatura de funções estratégicas da média gerência (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997) possibilitou a observação de que as atividades de percepção, identificadas na função de “sintetizar informações”, se referem ao movimento ascendente, ou seja, de levar informações até o conhecimento da alta gestão para auxiliar o processo de decisão. Nesse sentido, é possível afirmar que as micropráticas realizadas pela média gerência, descritas acima, interagem e impactam diretamente as atividades estratégicas da alta gestão. Tal observação se relaciona com o segundo objetivo específico da presente pesquisa, que se refere a como as interações entre a média e alta gestão contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas.

É possível deduzir, também, que a qualidade, intensidade e frequência de realização de tais micropráticas pela média gerência impacta diretamente as dimensões de “aproveitamento” e “reconfiguração” das capacidades dinâmicas. Isso porque, quanto mais informações sobre o ambiente externo chegam aos responsáveis pela tomada de decisão, maior volume de oportunidades e de informações sobre ameaças eles terão para aproveitar e direcionar da forma mais adequada. Tais reflexões contribuem para o alcance do terceiro objetivo específico desta pesquisa, que se relaciona a como as micropráticas identificadas em cada dimensão impactam o desenvolvimento das outras duas dimensões (aproveitamento e transformação/reconfiguração).

A segunda dimensão das capacidades dinâmicas é a de “aproveitamento”. As micropráticas encontradas nas empresas pesquisadas relacionadas a tal dimensão estão apresentadas na próxima seção.

5.2 Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento

A dimensão de aproveitamento se refere às estruturas, procedimentos, atividades e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária para direcionar oportunidades e ameaças identificadas e priorizadas pelos gestores (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018).

Nas empresas pesquisadas, foram identificadas sete micropráticas realizadas pelos membros da média gerência e relacionadas à dimensão de aproveitamento, as quais estão dispostas na Tabela 7.

Micropráticas relacionadas à dimensão de “Aproveitamento”			
Atividades descritas na literatura de capacidades dinâmicas	Atividades descritas na literatura de média gerência	Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
Procedimentos, atividades, estruturas e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária para direcionar oportunidades e ameaças identificadas e priorizadas pelos gestores (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018)	Sintetizar informações	1) Montar plano de negócios para análise de novas ideias, oportunidades e resolução de problemas	Cintia (Empresa A) Juliano (Empresa A)
		2) Sistematizar informações internas para embasar a tomada de decisão	Bárbara (Empresa D) Renata (Empresa C)
	Envolvimento na elaboração de estratégias	3) Tomar decisões de forma compartilhada	Juliano (Empresa A) Cintia (Empresa A) Marcos Paulo (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C) Renata (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C) Bárbara (Empresa D)

(continua)

Tabela 7 (continuação)

Procedimentos, atividades, estruturas e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária para direcionar oportunidades e ameaças identificadas e priorizadas pelos gestores (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018)	Defender alternativas	4) Conquistar legitimidade para novas ideias	Juliano (Empresa A)
	Facilitar a adaptação	5) Incentivar a troca de informações internamente para otimizar o aproveitamento	Juliano (Empresa A) Bernardo (Empresa A) Alice (Empresa B) Luana (Empresa B) Gabriela (Empresa C) Luciana (Empresa C)
	Implementar a estratégia deliberada	6) Gerenciar parcerias com <i>stakeholders</i>	João (Empresa B) Bernardo (Empresa A) Mateus (Empresa D)
		7) Trabalhar ativamente na implementação das estratégias	Bernardo (Empresa A) Juliano (Empresa A) Luciana (Empresa C) Flávio Luiz (Empresa C)

Tabela 7. Micropráticas relacionadas à dimensão de “aproveitamento” com categorias de análise

Fonte. dados da pesquisa.

Quanto à dimensão de “aproveitamento” das capacidades dinâmicas, em todas as empresas pesquisadas foram encontradas micropráticas realizadas pela média gerência em relação ao processo decisório, aproveitamento de oportunidades e direcionamento de ameaças. Em relação aos processos para tomada de decisão estratégica, estão incluídas decisões como o delineamento de soluções para os clientes, decisões sobre a interação com outras empresas da cadeia produtiva e decisões de terceirização de atividades estratégicas, como P&D. Tais decisões muitas vezes passam por análise de viabilidade de investimentos.

Os dados coletados na pesquisa permitiram observar que a média gerência das quatro empresas possui envolvimento direto e ativo na elaboração de estratégias emergentes e deliberadas. Na Empresa A e na Empresa C, existem processos sistematizados de elaboração e revisão do planejamento estratégico. Em ambas as empresas, a média gerência tem participado ativamente, especialmente nos últimos três anos, em reuniões periódicas, além de conversas informais com membros da alta gestão, pares e subordinados (Juliano e Cintia/Empresa A e Gabriela, Luciana e Flávio Luiz/Empresa C). As contribuições são

relacionadas a não apenas levar informações sistematizadas para embasar a tomada de decisão, conforme descrito na dimensão de percepção, mas também em relação a discussões sobre viabilidade de aproveitamento de novas ideias, necessidades de investimentos e direcionamentos relacionados a ameaças encontradas no ambiente.

Na Empresa B e na Empresa D a média gerência participa ativamente do processo em discussões formais e informais para tomada de decisão (Bárbara/Empresa D e Marcos Paulo/Empresa B). Na Empresa B, desde a realização do processo sucessório, quando o filho do fundador assumiu a presidência, ele se reúne com os membros da média gerência (principalmente com a diretora de vendas e diretor industrial) semanalmente para deliberar sobre assuntos estratégicos. Já na Empresa D, o processo de elaboração de estratégias é realizado em reuniões e conversas informais, com a participação ativa da média gerência (Bárbara/Empresa D).

Em todas as empresas, o processo de tomada de decisão pode ser considerado descentralizado, tanto em relação à autonomia da média gerência para tomada de decisões quanto com a participação efetiva em discussões para decisões mais importantes relacionadas ao direcionamento das empresas. Dessa forma, foi possível observar que a criação de um ambiente onde os responsáveis pela tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos se sintam livres para contribuir com opiniões honestas, e avaliarem dados objetivos e históricos para ponderar decisões, auxilia o processo de tomada de decisão nas empresas pesquisadas (Helfat et. al., 2007; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Teece, 2007).

Além da participação na elaboração das estratégias, os membros da média gerência da Empresa A (Juliano) e Empresa C (Renata e Gabriela) relataram participação direta no acompanhamento da implementação das diretrizes definidas, por meio de avaliação de indicadores de desempenho em conjunto com a alta gestão em reuniões frequentes.

Ainda sobre a implementação da estratégia, os membros da média gerência relataram serem responsáveis pelo gerenciamento de parcerias com *stakeholders* importantes, especialmente para desenvolvimento de novos produtos e serviços (João/Empresa B e Bernardo/Empresa A), além da coordenação da oferta de serviços complementares aos clientes e formação de consórcios para participação em processos de licitação ou contratos de maior porte (Luciana/Empresa C e Mateus/Empresa D).

Na Empresa A, foram relatadas outras práticas relacionadas ao processo decisório, dispostas na literatura de média gerência com o nome de “defender alternativas”. Ao realizar tal função, os membros da média gerência trazem novas informações e conhecimento relevante disponível no ambiente que podem, por um lado, divergir dos produtos, serviços e processos da empresa, mas, por outro, podem representar iniciativas importantes ao influenciar o pensamento estratégico da alta gestão (Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997).

Juliano da Empresa A explicou que novas ideias de produtos e serviços são primeiramente avaliadas por ele e pela diretora do setor administrativo e financeiro (Cintia) em conjunto com os subordinados, de modo a ouvir as considerações daqueles envolvidos diretamente nos processos a serem impactados pela possível implementação das ideias discutidas. Tal prática auxilia a reunir informações sobre a viabilidade de tais ideias, e até mesmo para aprimorar aspectos não percebidos ainda por aqueles que tiveram as ideias inicialmente. Além disso, tal prática faz parte do processo mais subjetivo de “conquistar legitimidade para novas ideias”. Juliano relatou que conversas formais e informais a respeito de tais ideias auxilia na criação de um senso de participação coletiva, o que contribui para a efetividade no momento da implementação, uma vez que as pessoas se sentem parte do processo. Tal conquista de legitimidade em relação a pares e subordinados também é útil no momento da “venda da ideia” para a alta gestão. Juliano/Empresa A explicou que, se não tiver

algum dos diretores “comprando a ideia”, dificilmente ela será aprovada pelos membros da alta gestão.

Em todas as empresas, também foram encontradas micropráticas realizadas pela média gerência em relação a processos para aumentar as chances de sucesso na tomada de decisão estratégica e formas para evitar erros e vieses em tais circunstâncias, bem como atitudes de liderança desempenhadas pelo corpo gerencial. Tais micropráticas foram reunidas nas funções de sintetizar informações, facilitar a adaptação e implementar a estratégia deliberada.

Conforme salientado por Hodgkinson et al. (1999) e Hodgkinson & Healey (2011), para superar os vieses de tomada de decisão, podem ser determinadas rotinas, regras de decisão e processos analíticos sistemáticos para avaliar novas oportunidades de investimentos com menor chance de erros. Desse modo, processos de tomada de decisão sobre estratégias de comercialização e competição, prioridades de investimentos, tecnologias, processos e incentivos são atividades essenciais para as capacidades dinâmicas e devem ser alinhados, constantemente, ao modelo de negócios das firmas (Teece, 2007; Barreto, 2010).

Ao sintetizar informações internas para embasar a tomada de decisão (Renata/Empresa C e Bárbara/Empresa D) e analisar resultados de indicadores de performance internos (Juliano/Empresa A), a média gerência auxilia a prover o processo decisório de subsídios para diminuir a chance de erros e vieses. Na Empresa A, Cintia e Juliano relataram que quase sempre realizam, inclusive, um plano de negócios (*business plan*) para avaliação de viabilidade e de taxas e tempo de retorno do investimento. Eles explicaram que tal procedimento auxilia muito a verificar o impacto de tais iniciativas no fluxo de caixa futuro e disponibilidade de ativos para sua realização, como mão de obra especializada, entre outras observações relevantes.

Ao desempenhar a função de implementação da estratégia deliberada, os membros da média gerência relataram incentivar a troca de informações internamente para otimizar o

aproveitamento (Alice/Empresa B, Juliano e Bernardo/Empresa A e Gabriela/Empresa C). Tal prática auxilia na criação de um ambiente de abertura em relação a dúvidas e comentários dos subordinados sobre a execução das atividades, o que fomenta o aprendizado organizacional, impactando diretamente a efetividade e qualidade da implementação das estratégias.

Bernardo/Empresa A relatou que, para fomentar a comunicação entre ele e os subordinados, ele estabelece diversos canais de comunicação como celular, whatsapp, e-mail, Skype, entre outros, além de deixar a sua porta sempre aberta para quem desejar entrar a qualquer hora. Tendo em vista que ele é diretor comercial, ele realiza muitas atividades fora da empresa, ao visitar clientes próximos ou em outras cidades/estados. Dessa forma, ele relatou que precisa garantir que os subordinados sempre tenham como entrar em contato com ele a qualquer momento. Tal prática pode ser considerada importante para todas as dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e transformação/reconfiguração).

Tendo em vista tais análises, fica clara a participação da média gerência nos processos de “aproveitamento” em todas as empresas pesquisadas. Cabe destacar que, ao realizar algumas micropráticas, a média gerência está diretamente envolvida com a alta gestão, como ao tomar decisões de forma compartilhada. Já outras micropráticas realizadas pelos membros da média gerência, mesmo não sendo desempenhadas em conjunto com a alta gestão, possuem impacto direto na efetividade e qualidade das atividades a serem desempenhadas pela alta gestão no processo decisório, como ao montar plano de negócios para análise de viabilidade de novas ideias, sistematizar informações, analisar indicadores para tomada de decisão, incentivar a troca de informações internamente, e ao gerenciar parcerias com *stakeholders*, por exemplo. Dessa forma, fica claro como as micropráticas desempenhadas pela média gerência se relacionam com as práticas desempenhadas pela alta gestão, constatações direcionadas ao cumprimento do segundo objetivo específico da presente pesquisa.

Ao realizar tais micropráticas, a média gerência colabora direta e indiretamente com o desenvolvimento das outras duas dimensões das capacidades dinâmicas, “percepção” e “reconfiguração”. Isso porque o efetivo aproveitamento de oportunidades e participação no processo decisório estimulam o aprendizado organizacional e individual de tais membros, desenvolvendo a sua capacidade de observação e identificação de oportunidades e ameaças no ambiente que sejam de interesse da alta gestão e que tenham relação com a estratégia deliberada. Em relação à dimensão de “transformação/reconfiguração”, o efetivo aproveitamento de oportunidades e direcionamento de ameaças potenciais podem ser considerados como pequenas transformações realizadas no dia a dia da empresa, conforme ações da concorrência e necessidades dos clientes, parceiros e demais *stakeholders*, diminuindo a probabilidade de serem necessárias reconfigurações mais “intensas” em relação à base de recursos e capacidades da organização. Tais reflexões se relacionam ao cumprimento do terceiro objetivo específico deste trabalho, que se refere a como as micropráticas identificadas em cada dimensão influenciam o desempenho das outras dimensões das capacidades dinâmicas.

A terceira e última dimensão das capacidades dinâmicas é a de “transformação/reconfiguração”. As micropráticas encontradas nas empresas pesquisadas relacionadas a tal dimensão estão apresentadas na próxima seção.

5.3 Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração

A dimensão de transformação/reconfiguração se refere às atividades e processos para o contínuo alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009;

Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012).

Nas empresas pesquisadas, foram identificadas seis micropráticas realizadas pelos membros da média gerência e relacionadas à dimensão de reconfiguração, as quais estão dispostas na Tabela 8.

Micropráticas relacionadas à dimensão de “Reconfiguração”			
Processos descritos na literatura de capacidades dinâmicas	Atividades descritas na literatura de média gerência	Micropráticas identificadas na pesquisa	Gerente entrevistado /Empresa
Processos e atividades para o alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades, de forma contínua (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012)	Envolvimento na elaboração de estratégias	Conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)	Bárbara (Empresa D) Renata (Empresa C) Gabriela (Empresa C) Luana (Empresa B) Juliano (Empresa A)
	Defender alternativas	Iniciar mudanças em processos	Juliano (Empresa A)
		Identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades	Juliano (Empresa A) Bárbara (Empresa D) Flávio Luiz (Empresa C)
Facilitar a adaptação	Compartilhar e discutir informações sobre novas ideias com superiores, pares e subordinados	Juliano (Empresa A) Bernardo (Empresa A) João (Empresa B) Luciana (Empresa C)	

(continua)

(Tabela 8 – continuação)

Processos e atividades para o alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades, de forma contínua (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Girod & Whittington, 2017; Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018; Wu et. al., 2012)	Implementar a estratégia deliberada	Participar ativamente da implementação de mudanças necessárias	Juliano (Empresa A) Luciana (Empresa C)
		Discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades com superiores, pares e subordinados	Juliano (Empresa A)

Tabela 8: micropráticas relacionadas à dimensão de “reconfiguração” com categorias de análise**Fonte:** dados da pesquisa

Conforme salientado por Teece (2007), a descentralização do processo decisório é essencial na abordagem das capacidades dinâmicas, pois, à medida que as firmas crescem, a descentralização é necessária para alcançar flexibilidade e capacidade de resposta rápida. Nas empresas pesquisadas, a média gerência relatou ter iniciativa para iniciar mudanças (Juliano/Empresa A e Flávio Luiz/Empresa C) e se demonstrou capaz de identificar as necessidades de investimentos internos para melhorar o aproveitamento de oportunidades e direcionamento de ameaças (Juliano/Empresa A, Bárbara/Empresa D e Flávio Luiz/Empresa C).

Micropráticas desempenhadas pela média gerência e relacionadas ao aprendizado organizacional e geração de novo conhecimento internamente (Crossan, Lane & White, 1999; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Pavlou & Sawy, 2011; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002) também foram identificadas nas empresas pesquisadas. Entrevistados das quatro empresas

(Bárbara/Empresa D, Renata e Gabriela/Empresa C, Luana/Empresa B e Juliano/Empresa A) relataram conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos com os membros da alta gestão. Tal microprática se demonstra útil para o desenvolvimento do aprendizado de todos os envolvidos, facilitando assim outras práticas relacionadas às dimensões de percepção, aproveitamento e transformação/reconfiguração. No mesmo sentido, a microprática de “compartilhar e discutir informações sobre novas ideias com superiores, pares e subordinados”, relatada por Juliano e Bernardo (Empresa A), João (Empresa B) e Luciana (Empresa C), foi categorizada como “facilitar a adaptação”, uma vez que tais ideias ainda não fazem parte das estratégias escolhidas para serem seguidas. Juliano da Empresa A e Luciana da Empresa C relataram que participam ativamente da implementação das mudanças necessárias, por exemplo, coordenando as atividades dos subordinados e motivando-os ao longo do processo de mudança, o que, também, auxilia no desenvolvimento de aprendizado organizacional e desenvolvimento de conhecimento internamente.

Outras micropráticas sobre compartilhamento de conhecimento e consequente desenvolvimento de aprendizado organizacional foram relatadas por Juliano da Empresa A. Juliano relatou que ele e outros membros da média gerência geralmente discutem sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades com superiores, pares e subordinados, tentando avaliar possíveis causas e formas de solucionar as questões levantadas. Nesse sentido, Juliano explicou que a Cintia, diretora do setor administrativo e financeiro, tem por prática capacitar os subordinados para o processo de mudança, ao explicar em detalhes conceitos relacionados à gestão financeira para que eles possam entender discussões sobre indicadores estratégicos e, assim, participar de forma mais efetiva.

Algumas micropráticas descritas na dimensão de reconfiguração, como “conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos”, “compartilhar e discutir informações sobre novas ideias” e “discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades”, são

realizadas mediante a interação entre a alta gestão e a média gerência, o que contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas no sentido de potencialização da qualidade das discussões com possíveis decorrências positivas de tais interações para as organizações.

As outras micropráticas identificadas, as quais se referem a “iniciar mudanças em processos”, “identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades” e “participar ativamente da implementação de mudanças necessárias”, impactam diretamente a qualidade e efetividade das práticas desempenhadas pela alta gestão, desenvolvendo, assim, de forma indireta, as dimensões das capacidades dinâmicas. Tais reflexões sustentam o segundo objetivo específico da pesquisa, que se refere a como as interações entre alta e média gerência contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas.

No que diz respeito às micropráticas desempenhadas pela média gerência na dimensão de reconfiguração, muitas delas são teoricamente relacionadas com as outras dimensões das capacidades dinâmicas, conforme explicitado anteriormente (Teece, 2007). Já outras micropráticas, quais sejam, “iniciar mudanças em processos”, “identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades”, e “participar ativamente da implementação de mudanças necessárias”, auxiliam, também, no desenvolvimento das outras duas dimensões (percepção e aproveitamento), uma vez que se relacionam a adaptações, melhorias e reconfigurações necessárias para a efetividade das capacidades de percepção, aproveitamento e direcionamento de oportunidades e ameaças. Além disso, influenciam também, de forma indireta, o aprendizado organizacional, desenvolvendo, da mesma forma, habilidades relacionadas às dimensões de “percepção” e “aproveitamento”. Tais reflexões se referem ao terceiro objetivo específico do presente trabalho, que se refere a como as micropráticas identificadas influenciam a relação entre as três dimensões das capacidades dinâmicas.

5.4 Discussão sobre a análise dos dados

A análise dos dados suscitou algumas reflexões relacionadas à descrição do fenômeno das capacidades dinâmicas de forma complementar ao modelo proposto por Teece (2007). Tal descrição, apresentada nos parágrafos seguintes, incorpora as noções da teoria de sistemas que enfatizam a complementaridade entre os elementos que compõem determinado fenômeno, seu funcionamento conjunto e os resultados da interação entre eles.

Primeiramente, o exame dos dados possibilitou observar claramente a influência de micropráticas desempenhadas por membros da média gerência nas práticas desempenhadas pela alta gestão das organizações. Além disso, foi possível observar implicações de tais micropráticas para o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas, especialmente em relação ao que emerge da integração entre elas. Dessa forma, salienta-se a descrição do fenômeno partindo do nível individual (dado membro da média gerência) para o nível de times (membros da média gerência e da alta gestão), bem como do nível individual e de times para o nível organizacional (fenômeno das capacidades dinâmicas).

Cabe citar alguns exemplos para esclarecer tal raciocínio. Conforme descrito nas seções de análise dos dados (5.1, 5.2 e 5.3), foi observado que a microprática de “sistematizar informações internas para embasar a tomada de decisão”, e a microprática de “gerenciar parcerias com *stakeholders*”, realizadas por membros da média gerência das empresas pesquisadas, impactam diretamente no processo decisório da alta gestão, bem como no efetivo aproveitamento das decisões estratégicas tomadas. Já a microprática “tomar decisões de forma compartilhada”, realizada por meio da interação de membros da média gerência e da alta gestão em atividades formais e informais, pode impactar diretamente na qualidade do processo de tomada de decisão e implementação estratégica de determinada firma. Isso em função de que, conforme visto anteriormente, novos insights podem emergir da interação

entre membros da alta gestão e média gerência em suas conversações sobre assuntos estratégicos. Além disso, ao fazer parte de tais processos, os membros da média gerência tendem a auxiliar a implementação das estratégias de forma mais efetiva. Tais constatações foram especialmente observadas nos relatos de Juliano da Empresa A, Flávio Luiz da Empresa C e Bárbara da Empresa D, conforme explicitado nas seções de descrição e análise dos dados. Isso porque, entre outros possíveis motivos, o envolvimento efetivo em tais práticas, bem como a real influência nas decisões tomadas, pode incentivar os membros da média gerência a “comprar a ideia”, conforme relatado por Juliano da Empresa A. Além disso, ao participar em tais discussões estratégicas, os membros da média gerência podem entender melhor o sentido e o escopo de determinada estratégia para a performance da organização, e, assim, serem mais assertivos no processo de implementação de tais estratégias junto aos seus subordinados.

Dessa forma, a descrição do fenômeno das capacidades dinâmicas desempenhada neste trabalho, a qual enfatizou a abordagem no nível individual, no nível de times e no nível organizacional, e, especialmente, no que suscita da interação e complementação entre elas, pôde, certamente, contribuir para um maior entendimento das microfundações das capacidades dinâmicas.

Tais perspectivas de observação do fenômeno, podem, ainda, abranger a incorporação de mais um elemento, **o tempo**. A análise dos dados permitiu observar que as micropráticas são aperfeiçoadas ao longo do tempo, não só pelo tempo de experiência de cada indivíduo, mas, principalmente, do tempo de interação entre eles ao desempenhar atividades conjuntas dentro da mesma organização. Tal observação foi evidenciada nos relatos de Juliano da Empresa A e Bárbara da Empresa D. O desempenho das micropráticas descritas por eles foi, claramente, aperfeiçoado ao longo dos anos de convivência entre os membros da alta gestão e média gerência, ao desenvolver formas de interação cada vez mais apuradas e sinérgicas.

Nesse sentido, o aprendizado resultante de tais interações possibilitou o aprimoramento do processo decisório, ao impactar diretamente a qualidade das decisões tomadas pelos gestores ao longo do tempo. Tal melhoria da “qualidade” das decisões pôde ser observada especialmente nos relatos dos entrevistados na Empresa C. O processo decisório na empresa foi sendo aprimorado, conforme relatado por Flávio Luiz e Gabriela, o que possibilita melhor visualização e decisão sobre os caminhos mais apropriados para o contexto da organização, especialmente para avaliação dos custos de oportunidade que envolvem decisões que requerem altos investimentos e demais formas de alocação de recursos.

Tais reflexões ficaram claras nos relatos de Juliano (Empresa A) e Flávio Luiz (empresa C). Ambos descreveram que a alta gestão traz, continuamente, novas ideias e oportunidades para serem aproveitadas pela organização. Em muitas situações desse tipo, a média gerência faz a função de “filtro” ao avaliar a adequação das novas ideias e ajudar a decidir o que é, de fato, interessante naquele momento. Desse modo, a média gerência faz o papel, talvez inverso, de tentar manter o foco da empresa, ao auxiliar a alta gestão a “colocar os pés no chão” da realidade da empresa. Tais reflexões ficam claras no trecho da entrevista de Flávio Luiz (Empresa C).

“Então a gente procura [...] trabalhar os *trade offs* também. Nós temos que aprender a abrir mão das oportunidades que não são oportunidades para o nosso foco. É uma grande oportunidade, excelente, mas nosso foco não é esse nesse momento. Dói? Dói. Mas nós temos que saber trabalhar com isso, abrir mão. Porque se você quiser abraçar tudo, você cria uma confusão dentro da empresa que ninguém sabe para onde vai mais. [...] minha luta dentro da Empresa C, principalmente com a diretoria, é que nós precisamos manter o rumo. Pelo menos naquele prazo que a gente estabeleceu que era onde a gente queria chegar” (Flávio Luiz/Empresa C).

Os dados coletados e analisados na pesquisa permitiram outras observações relacionadas às interações entre as micropráticas desempenhadas pelos gestores das organizações. Tais observações se referem a como as micropráticas relacionadas a cada uma

das dimensões das capacidades dinâmicas podem impactar o funcionamento das outras duas dimensões. Conforme visto nas subseções anteriores (5.1, 5.2 e 5.3), micropráticas da dimensão de percepção, quando realizadas de forma apropriada, podem impactar a qualidade do processo decisório relativo à dimensão de aproveitamento. Por exemplo, a microprática de “capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado”, quando realizada de forma efetiva, com a contribuição de membros da média gerência, entre outros componentes de dada organização, vai gerar maior diversidade e qualidade das opções que serão dispostas para a tomada de decisão gerencial.

Já as micropráticas desempenhadas na dimensão de aproveitamento podem impactar diretamente a necessidade de pequenas transformações, ou mesmo de extensas reconfigurações, em dada organização. Isso porque, ao conseguir detectar oportunidades e ameaças, serão geradas decisões de atividades, que, por sua vez, necessitarão de alocação de recursos. Por exemplo, a microprática nomeada como “montar plano de negócios para análise de novas ideias, oportunidades e resolução de problemas”, relacionada à dimensão de aproveitamento, vai gerar subsídios para a tomada de decisão mais oportuna acerca de quais ajustes precisarão ser feitos e como deverão ser realizados para implementação de determinada oportunidade. Ou seja, a alocação de recursos, neste caso, pode significar pequenas transformações no ambiente interno da organização, como abandono de linhas de produtos ou serviços, e posterior reorganização para iniciar o processamento das novas decisões.

Por outro lado, a não detecção de oportunidades e ameaças no tempo propício não vão gerar, por sua vez, a necessidade de decidir sobre quais alternativas seriam as mais apropriadas para o contexto da organização. Tal “falta” de decisão sobre necessidades de ações proativas e reativas pode, por sua vez, ocasionar a necessidade de efetuar uma

reconfiguração mais extensa e agressiva ao longo do tempo (Girod & Whittington, 2017). Para adaptações incrementais, a mudança pode ser feita de forma gradual, mas, quando uma mudança ou inovação radical é requerida, pode ser necessário conduzir mudanças agressivas com a redefinição de estruturas e adoção de procedimentos completamente diferentes (Girod & Whittington, 2017).

Os dados da pesquisa permitiram outra reflexão relacionada à dimensão de reconfiguração. A necessidade de adaptações incrementais, ou ajustes mais agressivos, podem decorrer não só da percepção e aproveitamento de oportunidades e ameaças, bem como da “falta” delas, mas, também, da percepção de oportunidades que interessam a dada empresa, mas que ela, ainda, não tem condições estruturais para aproveitá-las.

Tal observação ocorreu ao refletir sobre o relato de um entrevistado. Juliano (Empresa A) explicou que, para a empresa conseguir aproveitar, de forma efetiva, as oportunidades identificadas de prestação de serviços, ao invés de continuar a apenas produzir bens de capital, seriam necessárias adequações internas significativas. Tal observação fica clara no trecho abaixo.

[...] realmente a gente não pode fazer esse negócio com a cabeça de bens de capital. A gente precisa ter duas competências diferentes na empresa, uma para fazer bens de capital e outra de serviços. A de serviços tem uma questão de adaptabilidade que é diferente de bens de capital. Bens de capital você vende um projeto, você tem um tempo para pensar aquele projeto. [...] mas, [na verdade], você tinha um tempo, porque hoje os projetos que existem, o prazo está muito mais curto. Tem projeto que tem 60 dias. Então os projetos são mais curtos, tem competências aqui que a gente tem, que a gente consegue executar os projetos curtos, nesse prazo mais apertado, né, mas essa outra área de serviços, ela, além de ter prazos mais curtos ainda, ela requer outras competências que [as] de projetos [requerem]. Isso eu acho que é uma coisa que a gente está tendo que trabalhar, sabe (Juliano/Empresa A).

Nesse sentido, os relatos de Juliano (Empresa A) indicam uma outra possibilidade de relação sequencial entre as três dimensões das capacidades dinâmicas. Tal possibilidade se refere à necessidade de se realizar, primeiramente, ajustes estruturais, com pequenas transformações, ou mesmo extensas reconfigurações, para que, então, se possa aproveitar uma

dada oportunidade, nova ideia ou solucionar problemas. O trabalho de Jantunen, Ellonen e Johansson (2012) também apresentou conclusões semelhantes: “[...] no nível da firma a utilização bem-sucedida de novas oportunidades de negócios talvez seja fortemente dependente do desenvolvimento de novas capacidades. [Deste modo], para aproveitar novas oportunidades, as firmas precisam de novas capacidades” (Jantunen, Ellonen & Johansson, 2012, p. 152).

Os modelos conceituais geralmente apresentados nos trabalhos sobre capacidades dinâmicas, como o de Teece (2007), mostram a forma sequencial das dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração, e salientam que, apesar de mostradas de tal forma, a interação entre elas acontece, na prática, de forma sobreposta, uma vez que “rotinas e regras em dada organização geralmente ocorrem em um contínuo estado de fluxo” (Teece, 2007, p. 1343). Nesse sentido, os dados da pesquisa corroboram tais afirmações, e, também, mostram uma possibilidade de ampliação do escopo do modelo teórico de Teece (2007), apresentado na Figura 4.

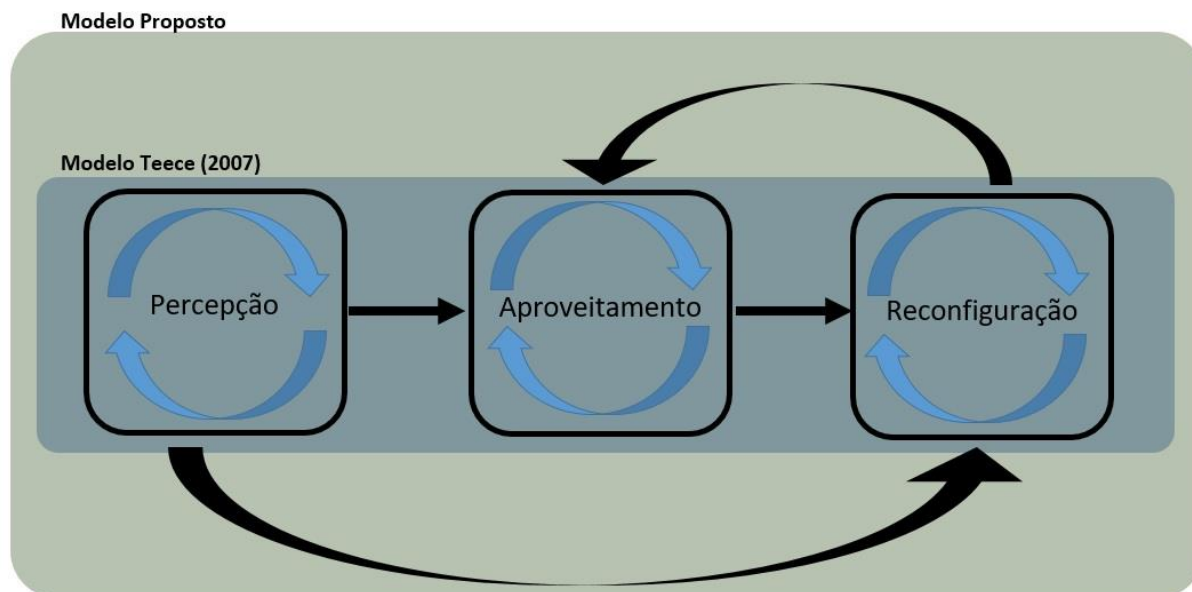


Figura 4. Proposição de ampliação do modelo teórico de Teece (2007)

Fonte. Elaborada pela autora

Nota 1. As setas internas aos quadrados demonstram que existe um ciclo de retroalimentação em cada dimensão, que ocorre com o aprendizado/amadurecimento alcançado ao longo do tempo (aprimoramento processual e gradativo).

Nota 2. As setas externas ao modelo de Teece (2007) indicam a possibilidade de uma firma, ao perceber dada oportunidade, precisar realizar primeiramente ajustes estruturais, para, depois, prosseguir na etapa de aproveitamento.

Desta forma, propõe-se que, ao perceber uma oportunidade, nem sempre é possível para dada organização proceder diretamente ao seu aproveitamento. Ou seja, em alguns casos, pode ser necessário, primeiramente, ajustar ou reconfigurar recursos e capacidades para então proceder ao aproveitamento.

Em síntese, a análise das micropráticas identificadas na pesquisa permitiu a observação de que praticamente todas elas possuem relação umas com as outras, tanto no âmbito de uma mesma dimensão, quanto entre as outras dimensões, e, ainda, entre níveis gerenciais e outros colaboradores da empresa. Somam-se aí atores externos como consultores e demais prestadores de serviços terceirizados, além de parcerias estabelecidas com clientes, concorrentes e fornecedores, conforme observado nas empresas pesquisadas. Tais reflexões são relacionadas, também, às possíveis conexões da teoria de sistemas com a de capacidades dinâmicas, ao ressaltar as interações entre a organização e os demais elementos do ambiente

externo. Isso porque, cada dia mais, as fronteiras das organizações estão se entrelaçando com diversos atores, tendo em vista movimentos que vão além da globalização, como sistemas hipercolaborativos, inovação e estratégia aberta, atuação em redes organizacionais, startups tecnológicas, ecossistemas de plataformas que conectam vendedores àqueles interessados em determinado produto ou serviço, como a Uber, a Amazon, entre outros. Isso porque os avanços tecnológicos, permitem, cada vez mais, a emergência de novos formatos de organizações. Nesse sentido, é possível afirmar que as conexões internas e externas às organizações pesquisadas podem ser entendidas conforme a afirmativa de que “sistemas são geralmente como ninhos e redes [*nested and networked*], com as subunidades sendo subsistemas também” (Teece, 2018b, p. 3, tradução nossa).

Tais reflexões se referem à observação sobre os benefícios advindos dos relacionamentos interorganizacionais empreendidos pelas empresas pesquisadas, especialmente pela Empresa A, Empresa B e Empresa D. Conforme descrito nas seções anteriores (descrição e de análise dos dados), tais empresas desenvolvem parcerias com empresas brasileiras e estrangeiras para desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como para tomar conhecimento sobre oportunidades de atuação em projetos específicos em clientes, por exemplo. Observou-se claramente que as oportunidades alcançadas pelas organizações não estariam disponíveis de outras formas que não fossem por meio de tais conexões com outras empresas.

Na próxima seção são apresentadas as considerações finais sobre o presente trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve o objetivo de investigar como micropráticas desempenhadas pela média gerência influenciam o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração). Para isto, foram coletados e analisados dados de gestores de quatro empresas localizadas em Minas Gerais. De natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, os dados obtidos se relacionaram a duas abordagens teóricas distintas e complementares. A primeira se relaciona às capacidades dinâmicas, que se refere à capacidade das firmas de adaptação e reconfiguração de recursos em ambientes competitivos e de mudança constante. A segunda se refere às atividades desempenhadas pela média gerência e sua influência no direcionamento e implementação das estratégias das empresas. Foram relatadas evidências relacionadas às micropráticas desempenhadas pela média gerência em seu cotidiano, as quais apresentaram, de forma clara e objetiva, como tais gestores contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Importantes conclusões foram delineadas a partir da análise de cada uma das abordagens teóricas quando confrontadas com os elementos empíricos, e, especialmente, da associação entre elas.

A primeira é a de que, ao desempenhar as micropráticas observadas no estudo, os membros da média gerência contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas das firmas. Com efeito, este estudo demonstrou isto. Suas capacidades de observação dos ambientes externo e interno das firmas, de análise de informações para subsidiar a tomada de decisão estratégica, de explorar novas possibilidades de retornos para as firmas, entre outras habilidades identificadas, influenciam a capacidade dinâmica das firmas. Ao desempenhar atividades relacionadas a tais capacidades, os membros da média gerência

interagem com os membros da alta gestão e subordinados de diversas formas em seu dia a dia, conforme demonstrado na maior parte das micropráticas descritas neste estudo.

Logo, é possível afirmar que membros da média gerência com maior atuação em micropráticas relacionadas às dimensões das capacidades dinâmicas de percepção, aproveitamento e reconfiguração, possuem, em relação aos demais gestores intermediários, capacidade destacada em influenciar positivamente o desenvolvimento das capacidades dinâmicas das organizações, e, possivelmente, em diferenças em performance entre firmas. Tal conclusão apoia, e ao mesmo tempo amplia, reflexões da área.

Primeiramente, a análise dos dados desta pesquisa corrobora afirmativas de dois trabalhos que se dedicaram a descrever formas de influência da média gerência nas capacidades organizacionais. O primeiro, de Leih & Teece (2012, p. 21, tradução nossa) em que afirmam que “o papel dos gestores é estimular e guiar o desenvolvimento e orquestração de capacidades, atividades em que tanto a alta quanto a média gerência devem fazer parte”. O segundo, de Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue (2014, p. 313, tradução nossa), de que “o envolvimento da média gerência conduz ao desenvolvimento das capacidades organizacionais, o que, por sua vez, resulta em maior performance da firma”. Cabe ressaltar que a associação entre as literaturas de capacidades dinâmicas e média gerência foi empregada apenas nos trabalhos de Leih & Teece (2012) e Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue (2014), salvo desconhecimento da autora desta tese.

Em segundo lugar, a presente pesquisa projeta luzes, de maneira inédita na literatura, sobre as atividades específicas (micropráticas) desempenhadas pelos membros da média gerência relacionadas às três dimensões das capacidades dinâmicas. Desta forma, o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que se refere à identificação de micropráticas da média gerência que influenciam as três dimensões das capacidades dinâmicas, foi alcançado.

A segunda conclusão se refere ao segundo objetivo específico da pesquisa. Tal objetivo teve por propósito analisar se, e como, as interações entre alta gestão e média gerência contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas. A análise dos relatos dos entrevistados permitiu a observação direta dessa afirmação. Isso porque, conforme salientado na discussão sobre a análise dos dados (seção 5.4), micropráticas desempenhadas de forma conjunta, como “tomar decisões de forma compartilhada”, podem aumentar a efetividade da dimensão de aproveitamento, por exemplo. Além disso, as outras micropráticas encontradas, as quais são desempenhadas especificamente pela média gerência, impactam, de forma efetiva e direta, as práticas da alta gestão. Como exemplo de tais micropráticas, é possível citar a “captura de informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado” e “avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços”, as quais influenciam diretamente a qualidade do processo decisório das firmas. Sendo assim, é viável afirmar que as interações entre alta gestão e média gerência contribuem, de fato, para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas.

A terceira conclusão deste trabalho se refere ao terceiro objetivo específico, que teve por propósito avaliar como as micropráticas identificadas influenciam a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas. A discussão sobre a análise dos dados (seção 5.4) também permitiu alcançar tal objetivo. Isso porque foi demonstrado, de forma clara, que as micropráticas desempenhadas na dimensão de percepção impactam, de forma efetiva, as micropráticas referentes à dimensão de aproveitamento. Já as micropráticas da dimensão de aproveitamento, por sua vez, influenciam, diretamente, a dimensão de reconfiguração. Além disso, foi salientado, ainda, que algumas micropráticas são igualmente importantes para o desenvolvimento simultâneo das três dimensões.

O delineamento de tais conclusões permite afirmar que o objetivo geral desta tese, de investigar como micropráticas desempenhadas pela média gerência influenciam o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e transformação/reconfiguração), foi alcançado.

Algumas contribuições teóricas e práticas podem ser explicitadas como decorrência do cumprimento dos objetivos da tese. Primeiramente, o presente trabalho pôde fornecer aportes para a literatura sobre capacidades dinâmicas, ao partir das dimensões conceituais e elementos empíricos delineados por Teece (2007), em direção à operacionalização empírica, assim como realizado por Jantunen, Ellonen e Johansson (2012). Para tal, foi feito o escrutínio dos elementos empíricos identificados no estudo (Teece, 2007), além da utilização de outros trabalhos, conforme explicado no referencial teórico (seção 2.1).

Deste modo, esta tese avança, por um lado, na literatura sobre capacidades dinâmicas, e, por outro, na literatura sobre influência estratégica da média gerência, projetando luzes para novas interpretações teóricas. Ao mesmo tempo, ao empreender a associação entre as duas, são geradas novas descobertas e proposições suscitadas de suas integrações, conforme visto na seção 5.4 desta tese.

Cabe destacar, ainda, que a presente pesquisa utilizou a recomendação de Eriksson (2013) sobre a necessidade de utilizar formas criteriosas para a seleção amostral em pesquisas sobre capacidades dinâmicas. Para tal, características do contexto competitivo específico das empresas foram descritas na apresentação dos dados. Cabe salientar que a unidade de análise desta pesquisa foi o nível individual, uma vez que teve por objeto de pesquisa as micropráticas da média gerência como uma das microfundações das capacidades dinâmicas (Felin & Foss, 2005; Felin et al., 2012; Felin, Foss & Ployhart, 2015; Teece, 2007). Contudo, é possível afirmar que o fenômeno das capacidades dinâmicas ocorre em nível organizacional (Teece, 2007), sendo assim, optou-se por analisar gestores de firmas notavelmente presentes

em ambientes competitivos e dinâmicos, de modo a assegurar a relevância dos achados de pesquisa.

Finalmente, no campo empírico, o presente trabalho contribuiu, em primeiro lugar, ao salientar a necessidade de se incorporar reflexões sobre as formas de atuação estratégica da média gerência em programas de iniciação empresarial. Tal inclusão pode auxiliar gestores, de todos os níveis hierárquicos, a desenvolver competências e habilidades relacionadas às capacidades dinâmicas das organizações em que atuam.

Em segundo lugar, esta pesquisa contribui ao demonstrar, de forma prática, como a média gerência pode auxiliar a alta gestão no contínuo alinhamento estratégico da organização às demandas constantes do ambiente externo. Tal demonstração pode auxiliar empresários de organizações de todos os setores e portes, além de gestores do setor de Recursos Humanos e consultores independentes, entre outros profissionais interessados no desenvolvimento de lideranças e times de alta performance, a encontrar novas formas de atuação e desenvolvimento das potencialidades da média gerência.

Por fim, esta tese colabora ao reforçar, para os investigadores da área de administração e ciências sociais de forma geral, entre outros pesquisadores sobre o tema, as diversas formas de contribuição da média gerência, inclusive em outras áreas além das capacidades dinâmicas e estratégia, como campo fértil para novas pesquisas e descobertas.

Embora forneça importantes subsídios, esta pesquisa apresenta limitações. A primeira se refere ao desafio de avaliar se determinada microprática descrita pelos entrevistados poderia ser considerada, de fato, como parte de cada uma das três dimensões das capacidades dinâmicas. Tal ocorrência dificultou, em alguns momentos, a categorização dos dados coletados, bem como a comparação entre os relatos dos gestores das diferentes empresas. Tal situação também foi enfrentada por Jantunen, Ellonen, Johansson (2012), os quais relataram

ser esse um dilema geralmente comum em estudos qualitativos sobre capacidades organizacionais.

A segunda limitação se refere ao fato de que os dados foram coletados de forma transversal, ou seja, em apenas um momento no tempo. Pesquisas longitudinais, com a coleta de dados realizada em diversas etapas, com um espaço de tempo entre elas, poderiam levar a uma maior riqueza de detalhes, além de ter subsídios para identificar mudanças ocorridas na trajetória das organizações e seu impacto nas micropráticas desempenhadas pelos membros da média gerência, e vice-versa. Tal metodologia poderia, assim, observar, de forma aprofundada, como micropráticas específicas da média gerência geram decorrências no direcionamento estratégico da firma e então avaliar os resultados de tais decorrências ao longo do tempo (como aumento de vendas, atuação em novos mercados, lucratividade, inovações em produtos e processos, internacionalização, entre outros indicadores de performance).

Pesquisas futuras poderiam, também, associar outras literaturas ao estudo, em conjunto com as pesquisas sobre capacidades dinâmicas e influência estratégica da média gerência. Como exemplo, é possível citar a literatura de empreendedorismo corporativo, a qual pode fornecer novos elementos para análise de semelhanças, diferenças e possíveis contribuições de tal corrente teórica para analisar as micropráticas desempenhadas por gestores de diferentes níveis hierárquicos, bem como seu impacto no fenômeno das capacidades dinâmicas. Outra literatura que pode ser associada é a de redes sociais, a qual pode fornecer subsídios interessantes para a análise de como as redes sociais e organizacionais, especialmente aquelas relacionadas aos gestores de diferentes níveis hierárquicos, podem influenciar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Como sugestões metodológicas, pesquisas futuras poderiam ampliar o número de empresas e gestores pesquisados, e, também, associar outras metodologias de coleta e análise de dados. Como exemplo, a utilização do método Delphi ou do método de painel de especialistas,

os quais utilizam interações diretas e indiretas de profissionais envolvidos com o tema, podem contribuir para o levantamento e discussão sobre micropráticas empreendidas por gestores de diferentes níveis hierárquicos e sua relação com as capacidades dinâmicas.

Pesquisas futuras poderiam, também, selecionar amostras de empresas de um mesmo setor, conforme realizado por Jantunen, Ellonen e Johansson (2012). Tal procedimento amostral pode fornecer elementos de comparação entre as micropráticas realizadas pelos membros da média gerência e também pela alta gestão, e então verificar quão semelhantes ou diferentes são as suas características. Tais sugestões podem auxiliar, ao mesmo tempo, o desenvolvimento e aprimoramento das literaturas de capacidades dinâmicas e influência estratégica da média gerência.

REFERÊNCIAS

- Adami, M. F., & Kiger, A. (2005). The use of triangulation for completeness purposes. *Nurse Researcher*, 12(4), 19-29.
- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), p. 1011-1025.
- Ahearne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014), Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, (35), 68–87.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3): 321-341.
- Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009) Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), p. 79-90.
- Argote, L. and Ren, Y. (2012), Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Journal of Management Studies*, 49: 1375–1382.
- Argote, L. et al. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. v. 82, n. 1, p. 1-8.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29 (8-9), 1187-1208.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

Balestro, M. V., Antunes Júnior, J. A. V., Lopes, M. C., & Pellegrin, I. (2008). A experiência da rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(n.spe), 181-202.

Barbosa Filho, F. H. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31 (89), 51-60.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). Lisboa: Edições 70.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, 24, 571-591.

Barrales-Molina, V.; Martínez-López, F. J.; Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397-416.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256-280.

Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. Bauer., & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático* (pp. 189-219). Petrópolis: Vozes.

Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

Baum, R. J. & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24: 1107-1129.

Becerra M., Lunnan, R. & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*, 45 (4), p. 691-713.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. pp. 311-317.

Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.

Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), p. 199-208.

Bower, J. L. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston: Harvard Business School Press, 1986, 363 p.

Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., Moro, R., (2017). Resource management in big data initiatives: processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328-337.

Brandão, E. A., Muniz, R. M., & Gonçalves, C. A. (2009). A inovação e o design estético na geração de capacidades dinâmicas: um estudo de caso BTOB. *Revista Gestão & Tecnologia*, 9(2), 1-21.

Bruni, D. & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, 20, S101–S117.

Burgelman, R. A. 1983a. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, (8), 61-70.

Burgelman, R. A. 1983b. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.

Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of business research*, 63(7), 707-715.

Carnabuci, G.; Operti, E. (2013). Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination. *Strategic Management Journal*, 34, 1591–1613.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Costa, P. R., & Porto, G. S. (2014). Elementos tecnológicos determinantes das capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: um estudo com as Multinacionais Brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3), 77-93.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100–120.

Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), p.522-537.

Currie, G. & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, (42), 1325–1356.

Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), p. 1187-1204.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 307-327.

Dixon, S., Meyer, K. and Day, M. (2014) 'Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, Vol. 47, No. 4, pp.186-205.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. 1993. Selling issues to top management. *Academy of Management*, 18, 397-422.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. and Peteraf, M. A. (2009), Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20: S1–S8.

Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A.; Tsang, E. W. K. (2008) Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), p. 677-690.

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K., Furr, N., & Bingham, C. (2010). Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(65-82).

Evans, D.S., Hagi, A., Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. MIT Press: Cambridge, MA.

Faccin, K., Genari, D., Dorion, E. (2009). Capital social: Recurso Estratégico para o Desempenho de Redes Organizacionais. *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo, SP, Brasil, 33.

Feiler, P. & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, v. 3, p. 14-20.

Felin, T., & Foss, N. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3 (4), 441-455.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H. and Madsen, T. L. (2012), Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49: 1351–1374.

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), p. 575-632.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A.; Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: scale development and validation. *European management journal*, 29(2), 98-116.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle managements strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4),47–57.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-bass Publishers.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.

Girod, S.J., Whittington R. (2015). Change escalation processes and complex adaptive systems: from incremental reconfigurations to discontinuous restructuring. *Organization Science*, 26 (5): 1520–1535.

Girod, S. J. G. and Whittington, R. (2017), Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strat. Mgmt. J.*, 38: 1121–1133.

Guerra, R. M. A., Tondolo, V., & Camargo, M. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15 (1), 44-64.

Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management, *Strategic Management Journal*, 7(4): 313-327.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.

Helfat, C. E., Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1): 91–10.

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

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability life cycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.

Herrmann, Júlia Doebber, Sangalli, Lucas Cé, & Teece, David J.. (2017). Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283-287.

Hodgkinson, G., Bown, N., Maule A., Glaister, K., Pearman, A. (1999). Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20(10): 977–985.

Hodgkinson, G. P. and Healey, M. P. (2011), Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32: 1500–1516.

IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. (2017). Demografia das empresas: 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 91 p.

Jain, A. and Thietart, R.-A. (2014), Capabilities as shift parameters for the outsourcing decision. *Strategic Management Journal*, 35: 1881–1890.

Jantunen, A.; Ellonen, H.-K.; Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30, 141–155.

Janhonen, M., & Johanson, J.-E. (2011). Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management*, 31, 217-225.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*(6), 999.

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards and activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 1, 3-22.

Kahneman D, Lovallo D. (1993). Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk-taking. *Management Science*, 39(1): 17-31.

Kahneman D, Tversky A. 1979. Prospect theory: analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2): 263-291.

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), Pages 1175-1186.

Kleinbaum, A. M.; Stuart, T. (2014). Network Responsiveness: The Social Structural Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 353-367.

Leih, S. & Teece, D. (2012) The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework. *Kindai Management Review*, v.1.

Leih, S. & Teece, D. (2016). Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), p. 182-210.

Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1(3), p. 248-266.

Li, D. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, 2793-2799.

Maclean, Donald & MacIntosh, Robert & Seidl, David. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4), p. 340-352.

Maciel, C. d. O., Sato, K. H., & Kato, H. T. (2012). Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 599-618.

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.

March, J. G., Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Wiley: New York.

McIntyre, D. P. and Srinivasan, A. (2017), Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38: 141–160

Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (Ed.Esp.), 41-64.

- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Miles, R. (2007). Innovation and leadership values. *California Management. Rev.*50(1), 192–201
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Motta, K. et al. (2016). Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's. *Holos*, [S.l.], v. 4, p. 269-283.
- Murovec, N.; Prodan, I. (2009) Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, v. 29, n. 12, p. 859-872.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1988) Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), p. 9-18.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2000.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (4), 313-330.
- Ouekouak, M. L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014) The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: an European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

Ozaki, A. M., Fonseca, F., & Wright, J. (2013). Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 99-118.

Pavlou, P. A.; El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239–273.

Pappas, J. M., & Wooldridge, B. (2007). Middle managers divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 43(3), 323–341.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2006. 398 p. (Clássicos da inovação).

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Peteraf, M., Stefano, G. & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389-1410.

Powell, W. W. & Grodal. (2004). Networks of Innovators. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *Innovation*, pp. 56-85. Oxford University Press: Oxford.

Radaelli, G. & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations: a review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 331-332.

Ramírez, R., Österman, R., & Grönquist, D. (2013). Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 825–838.

Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82(327), 883-896.

Ridder, H., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 5, p. 137-175.

Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1413-1441.

Rothaermel, F. T., Hitt, M. A. & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27: 1033–1056

Rumelt, R. (2011). *Estratégia boa/estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Samarra, A. & Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 800-829.

Samuel, Y., & Jacobsen, C. (1997). A system dynamics model of planned organizational change. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 3 (3), 151-171.

Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27 (2), 205-249.

Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, p. 179-203.

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12 (1), p. 390-439.

Shuen, Amy & Feiler, Paul & Teece, David. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, v.3, p. 5-13.

Sirmon, D.G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent Effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13):1375-1394.

Skerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. & Pahor, M. (2010). Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments. *Interactive Learning Environments*, 18 (1), 39–63.

Soy, S. K. (1997). The case study as a research method. Unpublished paper, University of Texas at Austin. Retrieved from <https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/1391d1b.htm>

Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.

Tallott, M. & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998) *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 5.

Taylor, A., & Helfat, C. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6) 285–305

Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30 (5), 499-518.

Teece, D. J. (2012a). Next-generation competition: new concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. *Journal of Law, Economics and Policy*, 9 (1), 97-118.

Teece, D. J. (2012b). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395–1401.

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

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, issue C, p. 202-216.

Teece, D. J. (2017a). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective, *New Zealand Economic Papers*.

Teece, D. (2017b). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41 (3), p. 693-720.

Teece, D. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), p. 40-49.

Teece, D. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, p. 1-10.

Teece, D. & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: an introduction. *California Management Review*, 58(4), p. 5-12.

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Vasconcelos, G. M. R. (2007). Empreendedorismo e Redes de Relacionamentos. *Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Vega-Jurado, J., Gracia-Gutiérrez, A. & Fernández-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), p. 195-219.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Waker, R. A. (2013). *Comunicação interna de uma rede intraorganizacional usando análise de redes sociais*. (Doutorado), Universidade Paulista, São Paulo.
- Wei-Shong, L., Jing-Wen, H., Ming-Yih, Y. (2015). Developing the capability of marketing intelligence: A subjective dynamic capability study. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (7), p.1341-1359.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wijk, R. v., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21 (10-11), 981-996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Wohlgemuth, V. & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948.

- Wolf, C. & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organisational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190–221.
- Wu, Q., He, .L., Duan, Y. Q., & O' Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for Corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, Special Issue: Entrepreneurship and Innovation, 21(5–6), 231–247.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), p. 58-65.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zaheer, A. & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.

APÊNDICE A – Roteiro de coleta de dados

1) Antes da entrevista

- a) Apresentação do tema e do objetivo da pesquisa;
- b) Ressaltar que os dados serão coletados para fins exclusivamente acadêmicos;
- c) Explicar sobre a importância dos entrevistados para a investigação;
- d) Solicitar permissão para gravar as entrevistas.

2) Objetivo da pesquisa

Investigar como a média gerência influencia o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas (percepção, aproveitamento e reconfiguração).

3) Questões direcionadas para os membros da alta gestão

- a) Como é o ambiente competitivo da empresa atualmente?
- b) Qual é a posição da sua empresa em relação aos concorrentes?
- c) A crise econômica que atinge o país atualmente impactou o setor?
- d) O ambiente da firma requer reação rápida às mudanças que ocorrem?
- e) Os produtos ou serviços ofertados no setor são atualizados rapidamente?
- f) Quais são as suas principais fontes de informação para auxiliar a perceber oportunidades, necessidades de investimento e mudança na empresa?
- g) Com que frequência vocês realizam reuniões sobre assuntos estratégicos que envolvem tomada de decisão na empresa? Quem participa dessas reuniões?
- h) Como são conduzidos os processos de investimentos/mudanças estratégicas na empresa?

i) Os gestores intermediários participam de tais processos?

4) Questões direcionadas para os membros da média gerência

a) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

b) Há quanto tempo você ocupa posição gerencial na empresa?

c) Você é responsável por quantos funcionários diretos e terceirizados?

d) Quais são as suas principais fontes de informação para auxiliar a perceber oportunidades, necessidades de investimento e mudança na empresa?

e) Na sua opinião, as decisões na empresa são centralizadas?

f) Como acontecem os processos para tomada de decisão estratégica na empresa? Você e outros gestores intermediários participam de tais processos?

g) Você considera que os investimentos/mudanças estratégicas são conduzidos de forma eficiente na empresa? Como acontecem? Você e outros gestores intermediários participam de tais processos?

Características da empresa

Ano de fundação;

Setor de atuação;

Número de funcionários diretos e indiretos;

Principais concorrentes da empresa;

Principais clientes da empresa.

APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa

CARTA CONVITE

Prezado(a) Sr(a). (nome do contato) – (nome da organização)

Meu nome é Marina de Almeida Cruz, sou pesquisadora do Núcleo de Pesquisa e Ensino de Marketing, Estratégia e Operações da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A pesquisa que estou realizando integra parte da minha tese de Doutorado em Administração, orientada pelo Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz. Nela, investigo a “INFLUÊNCIA DE GESTORES INTERMEDIÁRIOS NA ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA”, isto é, como os membros da média gerência contribuem para o processo de tomada de decisão e mudança estratégica em empresas inseridas em mercados de grande competição e constantes transformações do ambiente.

Esta carta é dirigida aos gestores das organizações convidadas a participar da pesquisa. Gostaria de solicitar que destine seu tempo e experiência para responder a algumas questões em uma breve entrevista. Sua cooperação é essencial para que os estudos de casos guiem e apoiem as análises e conclusões do trabalho. A participação da empresa será sigilosa, e os dados coletados serão tratados anonimamente e de maneira totalmente confidencial.

Desejo expressar a minha gratidão por sua assistência. Como contrapartida, a organização receberá, se de interesse, relatório exclusivo com análise completa dos dados coletados, bem como explicação presencial sobre os principais resultados da pesquisa.

Novamente, agradeço profundamente pela atenção e disponibilidade.

Sinceramente,

Marina de Almeida Cruz
Doutoranda em Administração pela UFMG
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5121450936058809>
E-mail: marina.almeida.cruz@gmail.com
Telefone: (31) 98818-9039