

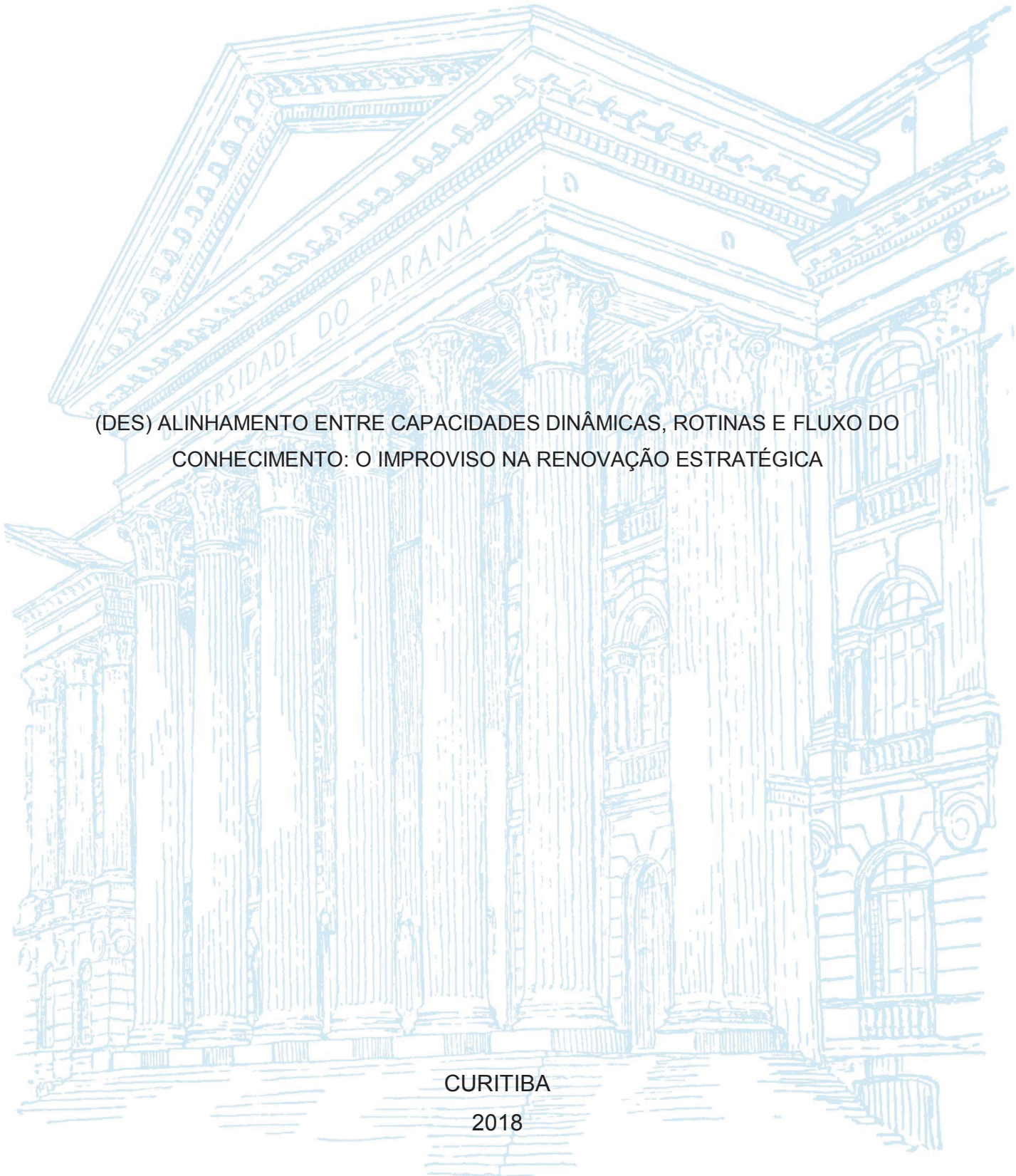
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS VINÍCIUS PEREIRA CORREA

(DES) ALINHAMENTO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ROTINAS E FLUXO DO  
CONHECIMENTO: O IMPROVISO NA RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA

CURITIBA

2018



MARCOS VINÍCIUS PEREIRA CORREA

(DES) ALINHAMENTO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ROTINAS E FLUXO DO  
CONHECIMENTO: O IMPROVISO NA RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana R. W. Takahashi

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Correa, Marcos Vinícius Pereira

(Des)alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento: o imprevisto na renovação estratégica / Marcos Vinícius Pereira Correa. - 2019.

229 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Adriana Roseli Wunsch Takahashi.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Rotinas. 3. Organizações. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Takahashi, Adriana Roseli Wunsch. III. Título.

CDD 658.406



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **MARCOS VINICIUS PEREIRA CORREA** intitulada: **(DES)ALINHAMENTO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ROTINAS E FLUXO DO CONHECIMENTO: O IMPROVISO NA RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.


CURITIBA, 08 de Maio de 2019.

  
ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI  
Presidente da Banca Examinadora

  
SERGIO BULGACOV  
Avaliador Externo (UP)

  
NATÁLIA REZE  
Avaliador Interno (UFPR)

  
DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES  
Avaliador Externo (UPM)

  
QUELA REGINA SOUZA MATITZ  
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esse trabalho à minha mãe Vera Lúcia  
À minha irmã Ana  
À minha amada Thálita.

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas queridas passaram pela caminhada ao longo dessa trajetória de doutoramento. Cada uma delas foram importantes para me tornar o que fui, o que sou e o que ainda vou me tornar. No meio de todo esse trajeto, nesse vir a ser que é a nossa existência, amadureci, chorei, ri e amei.

Agradeço a Deus, em sua infinita bondade, por ter me confortado em momentos difíceis e proporcionado vivenciar experiências pessoais e no trabalho que me fizeram aprender e me tornar uma pessoa melhor ao longo da minha caminhada.

Agradeço minha família por serem sempre o porto seguro no qual encontro alento e afeto em meio as tempestades da vida. Agradeço a minha mãe pela oportunidade de ter me trazido ao mundo e por todo o amor incondicional desde os primeiros passos até o limiar da vida adulta. À minha irmã Ana pela amizade que alimenta nossa caminhada. À minha querida e estimada avó Dirce pelos ensinamentos e histórias que vivenciamos juntos.

Agradeço a minha amada Thálita por todo amor, carinho e paciência ao longo desse nosso processo de mestrado e doutorado. Quem imaginaria que a vida nos proporcionaria a arte do encontro, embora haja tantos desencontros nessa vida? Compartilhamos tantas coisas juntos, que não tenho palavras para descrever a felicidade que é viver ao teu lado. Que possamos sempre contar um com o outro, para o que der e vier, em qualquer lugar que você estiver, é lá que quero estar.

Agradeço a professora Adriana Takahashi por todo apoio, paciência e orientação ao longo dessa trajetória de doutorado. A partir das experiências que compartilhamos juntos nesse processo de doutorado foi possível aprender não apenas a crescer como pesquisador, mas amadurecer enquanto pessoa. Seu

exemplo de profissional me inspira a crescer quanto pessoa, pesquisador e professor. Sou muito grato pelo incentivo da prof. Takahashi para me aventurar em um processo de doutorado-sanduíche e conhecer novas realidades sociais e de pesquisa científica.

Agradeço aos professores das disciplinas que participei ao longo do processo de doutoramento: José Henrique de Faria, Adriana Takahashi, José Roberto Frega, Paulo Henrique Prado, Gustavo Abib, Queila Matitz, Natália Rese, Jane Mendes e Karina Roglio. Suas disciplinas foram fundamentais para meu processo de aprendizagem e descoberta do que é ser professor e pesquisador.

Agradeço aos professores membros de minha banca de qualificação e banca de defesa de tese: Sergio Bulgacov, Queila Matitz, Natália Rese e Dimária Meirelles. Ao longo desse processo de doutoramento, suas contribuições foram de extrema importância para refletir sobre o que é fazer uma tese e o que é tornar-se pesquisador. Gostaria de registrar aqui meus sinceros agradecimentos.

Agradeço ao professor João Marcelo Crubellate por ter me incentivado, a enveredar pelo caminho do ensino e pesquisa durante a graduação. Sou grato por suas orientações e conversas durante nossas reuniões de iniciação científica, pois foram elas que me ajudaram a crescer enquanto pesquisador e me aventurar em Curitiba para fazer processo seletivo do doutorado da UFPR.

Agradeço a professora Natália Rese por todos os conselhos amigos e conversas sinceras que me inspiraram a continuar no caminho da pesquisa e ensino. Sempre encontrei em tuas palavras amigas, um gesto generoso e fraterno em momentos em que me encontrava perdido ou desanimado. Eu reconheço em ti, uma referência nos dias de hoje o que é ser pesquisador verdadeiramente ético e comprometido. Continue sempre sendo essa inspiração para tantos outros alunos.

Agradeço a professora Jane e professor Gustavo Abib pelo incentivo, ensinamentos e palavras amigas não somente longo do processo, mas principalmente nos momentos finais de doutoramento. Seus conselhos foram importantes para continuar e não desistir das coisas que acredito e penso a respeito da carreira acadêmica.

Agradeço aos meus colegas de doutoramento, Eduardo Villar, Carolina Walger, Eduardo de Carli, Thálita Orsiolli, Roland Cyrillo, Lucas Finotti, Angela Negrão, Rodrigo Moraes, Leandro Bonfim, Indira Bezerra, Simão Justen, Rodrigo Seefeld, Jéssica Ceni, Carolina Galli, André Contani e Rafael Budach por todos os momentos de aprendizado que compartilhamos juntos ao longo destes quatro anos. Em especial, gostaria de agradecer aos amigos Carol Walger e Eduardo Villar por serem sempre parceiros generosos e apoiadores em todos os momentos do doutorado, pois sem vocês meus queridos amigos, percorrer essa trajetória não teria graça.

Agradeço aos coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM-UFPR), Ana Maria Toaldo, Andréa Segatto, Gustavo Abib, Márcia May. Gostaria de agradecer também a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, por terem proporcionado a bolsa de estudos que me auxiliou financeiramente ao longo do meu processo de doutoramento.

Agradeço aos amigos da University of Zurich - UZH, Departamento de Administração (Chair of Organization and Management), David Seidl, Katharina Dittrich, Tania Weinfurtner, Shengui Ma e Violleta Spliter. Vocês foram pessoas queridas que me receberam com muito carinho em meu doutorado-sanduíche.



Nossos momentos de discussão contribuíram e muito para o desenvolvimento desta tese.

Agradeço todo o corpo técnico da Universidade Federal do Paraná e auxiliares da limpeza. Em especial a minha grande amiga da secretaria e coordenação do curso de Educação à Distância em Administração pública Jorlene. Meu muito obrigado por sempre oferecer um ombro amigo e conselhos generosos sobre a vida.

Agradeço aos meus amigos e parceiros de toda a vida, que mesmo eu morando em outra cidade, sempre me apoiaram nessa caminhada e torceram por mim: Paulo de Tarso, Leninha, Jaquapitã, Birajara, Lenita, Jean, Abreu, Marli, Claudinei, César, Sandra, Mário, Leonardo Peres, Claudinei, Erick Gimenes, Gracyele Fürbringer, Renan Merotti, Pedro Karam, Janaína Passos, Hugo Passos, Lívia, Paulo Arana e Paulo Jardim.

Por fim, a vida só faz sentido se nos permitimos aprender e crescer com cada pessoa que cruzam nossos caminhos. Não viemos ao mundo apenas contemplarmos os navios partirem ao mar, mas para desbravarmos esse mar imenso que é a vida.

*"Os pescadores sabem que o mar é perigoso e a tempestade é terrível,  
mas nunca acharam nesses perigos, uma razão suficiente para  
permanecerem em terra."*

**Vincent Van Gogh**

## RESUMO

A perspectiva das capacidades dinâmicas contribui no entendimento de como as organizações reconfiguram seus recursos e articulam conhecimentos na busca pela vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Como forma de analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, esta tese teve por objetivo analisar como ocorre o (des)alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica da Vinícola Alfa. A interação que se estabelece entre diferentes atores amplia o entendimento a respeito de como os microfundamentos das capacidades dinâmicas foram relevantes para se desvelar o que há na “caixa-preta” das rotinas organizacionais, de modo a situar a dinâmica interna constituída pelos atores em seu fazer cotidiano. Por conseguinte, desvelar os caracteres dos microfundamentos das capacidades dinâmicas para além de uma visão atomizada dos atores permitiu trazer à tona a relevância da agência dos atores no processo de negociação de sentido e institucionalização de conhecimento no processo de renovação estratégica. O critério de escolha pelo contexto vitivinícola, deu-se a partir da leitura de dados do setor, em que se evidenciou a complexidade e dinamismo recente no contexto vitivinícola brasileiro, principalmente quanto ao aumento da produção e consumo de sucos integrais, e aumento da competitividade com produtos importados. A Vinícola Alfa foi utilizada como campo de pesquisa, por apresentar um cenário atual de renovação estratégica. A partir disso, desenvolveu-se um estudo etnográfico ao longo de 1 ano e 3 meses (15 meses) como forma de descrever uma realidade organizacional em transformação, partindo-se de uma análise voltada para os atores, artefatos e processos que sustentam a relação intrínseca entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento. Como resultados, evidenciou-se uma (des)articulação entre capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais e fluxo de conhecimento com base em um processo de improviso construído por diferentes atores organizacionais imersos na renovação estratégica da Vinícola Alfa. Dessa maneira, os atores negociam sentidos nas atividades das capacidades dinâmicas utilizando-se de diferentes artefatos, de modo que estas atividades podem envolver a aquiescência ou resistência dos atores organizacionais envolvidos direta e indiretamente no processo de renovação estratégica. Diante desses resultados, defende-se a tese de que as atividades das capacidades dinâmicas se articulam e recompõem ao longo do tempo com base em um processo de negociação de sentido entre os atores organizacionais imersos em diferentes rotinas organizacionais. Como contribuição teórica para a área de estratégia, destaca-se: (a) microfundamentos das capacidades dinâmicas não são estanques, mas se articulam e recompõem a partir da ação situada dos atores organizacionais; (b) o papel dos artefatos enquanto manifestações materiais da interdependências entre as rotinas organizacionais; e (c) o improviso enquanto representação da natureza emergente da realidade organizacional. Como contribuição analítica e prática, este estudo volta-se para gestores que buscam compreender a mudança organizacional a partir da estruturação e funcionamento das rotinas internas de uma organização, por meio dos seus atores e recursos. Os gestores em uma organização compreendem que as rotinas podem ser gerenciáveis e espera-se que esta pesquisa possa ajudá-los a compreenderem melhor quais os fatores que orientam a criação e mudança dos recursos na busca por resultados estratégicos.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Rotinas Organizacionais. Fluxo do Conhecimento. Improviso. Etnografia.

## ABSTRACT

The dynamic capabilities perspective contributes to the understanding of how organizations reconfigure their resources and articulate knowledge in the search for competitive advantage in dynamic environments. As a way of analyzing the development of dynamic capacities, this thesis had as objective to analyze how the misalignment between dynamic capabilities, routines and organizational knowledge flow in the strategic renovation of the Alfa Winery occurs. The interaction between different actors broadens the understanding of how the microfoundations of dynamic capabilities were relevant to unveiling what is in the "black box" of organizational routines, in order to situate the internal dynamics constituted by the actors. Therefore, revealing the characters of the microfoundations of dynamic capabilities beyond an atomized view of the actors allowed to bring out the relevance of the agency of the actors in the process of negotiation of meaning and institutionalization of knowledge in the process of strategic renewal. The choice for the wine-making context was based on data from the sector, which revealed the recent complexity and dynamism in the Brazilian winemaking context, mainly regarding the increase in the production and consumption of whole juices, and increased competitiveness with imported products. The Alfa Winery was used as a research field, as it presents a current scenario of strategic renewal. Based on this, an ethnographic study was developed over a period of 1 year and 3 months (15 months) as a way of describing a changing organizational reality, starting with an analysis focused on the actors, artifacts and processes that support the relationship between dynamic capabilities, routines, and the flow of knowledge. As results, a (dis) articulation between dynamic capabilities, organizational routines and knowledge flow was evidenced based on a process of improvisation built by different organizational actors immersed in the strategic renovation of the Alfa Winery. In this way, actors negotiate meanings in the activities of dynamic capacities using different artifacts, so that these activities may involve the acquiescence or resistance of the organizational actors directly and indirectly involved in the strategic renewal process. In view of these results, the thesis is defended that the activities of the dynamic capabilities are articulated and recomposed over time based on a process of negotiation of meaning between the organizational actors immersed in different organizational routines. As a theoretical contribution to the area of strategy, we highlight: (a) microfoundations of dynamic capabilities are not watertight, but are articulated and recomposed from the situated action of the organizational actors; (b) the role of artifacts as material manifestations of interdependencies between organizational routines; and (c) improvisation as a representation of the emerging nature of organizational reality. As an analytical and practical contribution, this study turns to managers who seek to understand organizational change from the structuring and functioning of an organization's internal routines, through its actors and resources. Managers in an organization understand that routines can be manageable, and it is hoped that this research will help them to better understand what factors guide resource creation and change in the search for strategic results.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. Organizational Routines. Flow of Knowledge. Improvisation Ethnography.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORIGEM E EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE ROTINAS .....	61
FIGURA 2 - RECURSIVIDADE DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS.....	62
FIGURA 3 – DESENHO DE PESQUISA .....	84
FIGURA 4 – PRODUÇÃO UVA – RIO GRANDE DO SUL .....	120
FIGURA 5 – PRODUÇÃO SAFRAS E REGIÕES .....	121
FIGURA 6 - DESEMPENHO COMERCIAL EM LITROS.....	122
FIGURA 7 - TOTAIS EXPORTADOS EM VOLUME E VALOR .....	123
FIGURA 8 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS POR PAÍS DE ORIGEM.....	124
FIGURA 9 - HISTÓRICO DA EMPRESA .....	128
FIGURA 10 - FRAGMENTO ATA DE REUNIÃO.....	161
FIGURA 11 - FLUXO ROTINA DE GESTÃO - PCP .....	167
FIGURA 12 – ESCRITÓRIO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO .....	169
FIGURA 13 – ROTINAS E ARTEFATOS DE IMPROVISO .....	176
FIGURA 14 - ARTEFATOS IMPROVISADOS.....	177
FIGURA 15 - ARTEFATOS COMO MEDIAÇÃO DAS ROTINAS.....	179
FIGURA 16 - INTERDEPENDÊNCIA DAS ROTINAS DE PCP E PRODUÇÃO.....	180
FIGURA 17 - FIGURA DE PESQUISA - ANÁLISE DOS DADOS .....	186

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES .....	33
QUADRO 2 - DIFERENÇAS CONCEITUAIS .....	37
QUADRO 3 - CAPACIDADES DINÂMICAS E HIERARQUIA DE CAPACIDADES ...	39
QUADRO 4 - PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS .....	41
QUADRO 5 - CONCEITOS DE AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE .....	44
QUADRO 6 - ABORDAGENS MICROFUNDAMENTOS .....	52
QUADRO 7 - ONTOLOGIA DAS ROTINAS .....	59
QUADRO 8 - FASE I – DADOS PRIMÁRIOS .....	102
QUADRO 9 - FASE II – DADOS PRIMÁRIOS .....	105
QUADRO 10 – SÍNTESE DADOS COLETADOS.....	107
QUADRO 11 - CATEGORIAS ANALÍTICAS - FASE I.....	110
QUADRO 12 - CATEGORIAS ANALÍTICAS – FASE II.....	111
QUADRO 13 - SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	113
QUADRO 14 - AÇÕES IDENTIFICADAS DE MONITORAMENTO ( <i>SENSING</i> ) .....	140
QUADRO 15 - AÇÕES IDENTIFICADAS DE APREENSÃO DE OPORTUNIDADES ( <i>SEIZING</i> ).....	147
QUADRO 16 - RECURSOS-EM-USO NO PROCESSO DE RECONFIGURAÇÃO ( <i>RECONFIGURING</i> ).....	155

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

VBR – Visão Baseada em Recursos.

CD – Capacidades Dinâmicas.

SSR – *Sensing; Seizing; Reconfiguring*.

EPI – Equipamento de Proteção Individual.

CIP – *Clean-In-Place* – Limpeza dos equipamentos e máquinas

SKU- *Stock-Keeping-Unit* – Unidade de Controle de Estoque

O.P – Ordem de Produção.

PEOP – reunião de Planejamento Estratégico e Operacional

PCP – Planejamento e Controle de Produção.

P.A – Produto Acabado

P.I – Produto Intermediário

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

ISO9001 – certificação emitida por entidade de padronização e normatização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	18
1.4 ESTRUTURA DA TESE .....	22
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	24
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS .....	24
2.1.1 Recursos Organizacionais .....	24
2.1.2 Capacidades Organizacionais .....	30
2.1.3 Evolução Conceitual das Capacidades Dinâmicas .....	35
2.1.4 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas .....	46
2.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS .....	54
2.2.1 Origens e perspectivas conceituais de rotinas .....	55
2.2.2 Dimensões de análise das rotinas organizacionais .....	61
2.2.3 Rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento .....	69
2.2.4 A improvisação nas rotinas organizacionais .....	75
2.3 SÍNTESE TEÓRICA E DESENHO DE PESQUISA .....	80
2.3.1 Síntese Teórica .....	80
2.3.2 Desenho de pesquisa .....	83
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	86
3.1 OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA .....	86
3.1.1 Perguntas de Pesquisa .....	86
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO .....	87
3.2.1 Definição de outros termos relevantes .....	89
3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA .....	91
3.3.1 Delineamento da pesquisa .....	91
3.3.2 Seleção do caso e entrada no campo .....	94
3.4 DADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	98
3.4.1 Coleta de dados .....	99
3.4.1.1 Fase I .....	101
3.4.1.2 Fase II .....	103



3.4.2 Análise de dados.....	107
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	113
3.6 REFLEXÕES METODOLÓGICAS .....	115
<b>4. CONTEXTO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>118</b>
4.1 CONTEXTO DO SETOR VINÍCOLA BRASILEIRO.....	118
4.2 HISTÓRICO DA VINÍCOLA ALFA.....	125
<b>5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA VINÍCOLA ALFA.....</b>	<b>130</b>
5.1 A EMERSÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA VINÍCOLA ALFA.....	130
5.1.1 Monitoramento de Oportunidades ( <i>Sensing</i> ).....	131
5.1.2 Apreensão de Oportunidades ( <i>Seizing</i> ) .....	143
5.1.3 Reconfiguração de recursos ( <i>Reconfiguring</i> ) .....	149
5.1.2 O imprevisto nas atividades das capacidades dinâmicas .....	158
5.2 CONSOLIDAÇÃO E MUDANÇA NAS ROTINAS.....	164
5.2.1 Rotinas de Gestão da Produção .....	164
5.2.2 Rotina de Produção.....	170
5.2.3 O imprevisto nas rotinas de gestão e produção .....	172
5.2.4 A interdependência de rotinas de gestão e produção .....	178
5.2.5 O fluxo do conhecimento organizacional nas rotinas .....	181
5.3 ALINHAMENTO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ROTINAS E FLUXO DO CONHECIMENTO: A INTERFERÊNCIA DO IMPROVISO.....	184
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>187</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>191</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>206</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As capacidades dinâmicas representam uma perspectiva teórica relevante para analisar como as organizações renovam-se estrategicamente na busca pela vantagem competitiva sustentável em contextos de rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; 2018; MAKADOK, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003; WILDEN, DEVINNEY, DOWLING, 2016). Apesar do desenvolvimento teórico-empírico, evidencia-se a necessidade de se compreender como as atividades das capacidades dinâmicas se estruturam ao longo do tempo, não apenas voltado para uma análise do papel da alta direção, mas também no reconhecimento da agência de múltiplos atores no fazer estratégico (SALVATO; RERUP, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011; RÉGNER, 2015; KOUME; LANGLEY, 2017).

Explorar os microfundamentos das capacidades dinâmicas está imbricado em reconhecer que a realidade organizacional se constitui a partir da interação de diferentes atores, de maneira que negociam sentidos a respeito de como o conjunto de ativos são transformados no fazer estratégico direcionado ao resultado organizacional (FELDMAN; WORLINE, 2011). Nesse sentido, não se nega as contribuições dos trabalhos seminais de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), mas assume-se que compreender as nuances da mudança organizacional está em ir além de uma perspectiva econômica e normativa a respeito da realidade organizacional, de modo a explorar como as interações sociais estruturam e recompõem recursos ao longo do tempo.

A abordagem de capacidades dinâmicas apresenta uma pluralidade de definições a respeito de quais são seus elementos constituintes (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009; HELFAT et al., 2009; BARRETO, 2010; SANDBERG et al. 2017; PETERAF; TSOUKAS, 2017). Assim, destacam-se autores que exploram temas como microfundamentos das capacidades (TEECE, 2007; FOSS, 2011; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; HELFAT; PETERAF, 2015), o impacto do dinamismo ambiental na construção das capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; WINTER, 2011), relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva e desempenho (HELFAT; MARTIN, 2014), inovação (WINTER, 2003; VERONA; RAVASI, 2013), bem como rotinas dinâmicas (PENTLAND, 2015; FELDMAN, 2000, 2003; FELDMAN et al., 2016). Estes tópicos podem ser reconhecidos como a fronteira do conhecimento no campo das

capacidades dinâmicas. Entretanto, em meio a esta multiplicidade conceitual, evidencia-se a necessidade de situar o papel da agência e criatividade dos atores organizacionais no processo de transformação dos recursos (EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008; FELDMAN; WORLINE, 2011; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; BELLNER; MACLEAN, 2015; MACLEAN, 2017).

A perspectiva econômica e normativa das capacidades dinâmicas compreende que os recursos são constituídos por qualidades inatas que sustentam a vantagem competitiva. Nessas abordagens, as rotinas são compreendidas como entidades reificadas que sustentam as atividades de uma organização (FELDMAN; WORLINE, 2011), sendo que não se reconhece o papel da interação e reflexividade de diferentes atores nos processos de mudança, principalmente no que tange a reconfiguração dos recursos (FELDMAN, 2004; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011). Mediante tais lacunas e perspectivas dominantes no campo de capacidades dinâmicas, nesta tese propõe-se adotar uma postura recursiva entre a organização e as rotinas, a fim de contribuir no entendimento dos microfundamentos situados na dinâmica dessas capacidades em uma organização em constante mudança e inovação. As rotinas dinâmicas e o fluxo do conhecimento organizacional se constituem mutuamente e criam um repertório de processos capazes de fomentar a institucionalização e desinstitucionalização do conhecimento (PATRIOTTA, 2003).

Com base nesses elementos, esta tese tem por objetivo analisar como ocorre o alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica da Vinícola Alfa. O critério de escolha pelo contexto vitivinícola, deu-se a partir da leitura de dados do setor, em que se evidenciou a complexidade e dinamismo recente no contexto vitivinícola brasileiro, principalmente quanto ao aumento da produção e consumo de sucos integrais, e aumento da competitividade com produtos importados. A Vinícola Alfa foi utilizada como campo de pesquisa, por apresentar um cenário atual de renovação estratégica.

A pesquisa utilizou-se do método etnográfico como forma de descrever uma realidade organizacional em transformação, partindo-se de uma análise voltada para os atores, artefatos e processos que sustentam a relação intrínseca entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento. Não obstante, estudos qualitativos em capacidades dinâmicas podem ser apropriados para compreender as

nuances dos processos que envolvem a reconfiguração de recursos, o que exige explorar como os recursos são criados e renovados no contexto prático dos atores organizacionais.

Como resultados, as mudanças recentes no contexto vinícola fizeram com que as organizações deste contexto (vinícolas familiares, cooperativas ou empresas processadoras e concentradoras de suco de uva) passassem a enfatizar o mercado de sucos e espumantes, em detrimento de investimentos em vinhos finos nacionais. A partir disso, a Vinícola Alfa buscou ao longo do tempo desenvolver novos produtos como sucos integrais, chás e espumantes, tendo como base investimentos em tecnologia de envase e expansão comercial. No decorrer do processo de desenvolvimento da pesquisa emergiram questões que não estavam previstos no escopo inicial, como: a interdependência das rotinas organizacionais e o imprevisto organizacional no processo de reconfiguração de recursos. Dessa forma, evidenciou-se que os atores organizacionais negociam sentidos nas atividades das capacidades dinâmicas por meio de diferentes artefatos, demonstrando assim, que estas atividades podem envolver a aquiescência ou resistência dos atores organizacionais envolvidos direta e indiretamente no processo de renovação estratégica. Por fim, os resultados demonstraram um movimento de articulação e desarticulação entre as atividades das capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais e o fluxo do conhecimento, posto que a improvisação emergiu como ponto central no processo de institucionalização de novos conhecimentos. Com isso, os diferentes graus e níveis de imprevisto delimitaram o modo de monitorar, apreender oportunidades e reconfigurar recursos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na necessidade de aproximar os estudos em capacidades dinâmicas com a perspectiva das rotinas organizacionais e do fluxo de conhecimentos, para compreender como as organizações se renovam estrategicamente por meio da mudança, desenvolveu-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre o alinhamento entre as capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo de conhecimento organizacional na renovação estratégica da Vinícola Alfa?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o ocorre o alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica da vinícola Alfa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o contexto do setor vinícola brasileiro quanto ao dinamismo ambiental e competitividade;
- b) Descrever como se constituíram as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) das capacidades dinâmicas na Vinícola Alfa;
- c) Descrever as mudanças nas rotinas organizacionais de Gestão e Produção da Vinícola Alfa a partir dos atores, artefatos e ações que as constituem;
- d) Analisar a interdependência de rotinas entre as dimensões estratégica e operacional na Vinícola Alfa ao longo do tempo;
- e) Analisar como o fluxo do conhecimento incorporado às rotinas contribui para o processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa.
- f) Analisar o alinhamento entre as capacidades dinâmicas, as rotinas e o fluxo de conhecimento organizacional na renovação estratégica do caso selecionado para estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O campo de estudo das capacidades dinâmicas ainda por ser considerado um campo em desenvolvimento (TEECE, 2012; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Ainda há questões que podem ser exploradas para além de uma perspectiva evolucionária e cognitivistas, orientadas por pressupostos normativos e racionais da ação humana (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015). Diante disso, analisar os processos que orientam a reconfiguração dos recursos pode elucidar a natureza situada e performativa das capacidades dinâmicas (BURGELMAN et al., 2017).

Ao longo de vinte anos de pesquisa e discussões em capacidades dinâmicas, a primazia de análise tem sido orientada pelas teorias evolucionárias, comportamentais e cognitivas, a fim de explicar como a organização modifica os recursos face às mudanças externas na busca pela vantagem competitiva sustentável (REGNÉR, 2008). Devido à perspectiva limitada de ação humana na abordagem das capacidades dinâmicas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), torna-se relevante aproximar outras perspectivas teóricas que supram as lacunas teóricas e metodológicas a respeito da natureza e dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, principalmente no tocante à recursividade entre as dimensões micro e macro da estratégia (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011; SALVATO; RERUP, 2011; JARZABKOWSKI; LE; SPEE, 2016).

Esta questão permite aproximar outras perspectivas teóricas e epistemológicas, sem negligenciar as premissas e avanços teóricos do campo. Isto posto, tangenciam-se questões como: Quais os demais atores que participam do processo de renovação estratégica? Como as rotinas constituem as capacidades dinâmicas e são modificadas por elas e por meio delas? Quais os artefatos e ações orientam a mudança das rotinas e conseqüentemente a constituição das capacidades dinâmicas? Como o fluxo de conhecimento imbricado nas rotinas contribui para a renovação estratégica?

Partindo-se dessas reflexões, a dimensão sociológica das capacidades dinâmicas pode contribuir nesse processo, uma vez que permite desvelar que não apenas o papel da alta gerência, mas também o papel da agência dos demais atores no processo do fazer estratégico é essencial (JARZABKOWSKI, 2004; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Ao explorar tal dimensão, assume-se que ela não é apenas individual, mas coletiva, de modo que as rotinas organizacionais se tornam unidade de análise para se compreender o fazer estratégico e as ações situadas (FELDMAN et al., 2016). Com isso, a contribuição teórica e epistemológica deste trabalho reside em explorar a dimensão social das capacidades dinâmicas e das rotinas organizacionais a partir da perspectiva de processos, visto que tradicionalmente a literatura explora os microfundamentos com base no processo decisório de CEOs e alta gerência (ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2014; HELFAT; PETERAF, 2015).

Ao longo do desenvolvimento do campo das capacidades dinâmicas, as rotinas são apresentadas como elemento chave para se compreender como os recursos são construídos, integrados e configurados (TEECE; PISANO; SHUEN,

1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). Entretanto, na literatura tradicional de capacidades dinâmicas, as rotinas são compreendidas enquanto entidades ou objetos que podem ser gerenciáveis, uma vez que se encontram reificados na estrutura organizacional (GIUDICI; REINMOELLER, 2012; FELDMAN et al., 2016). Já na perspectiva de processos, há uma preocupação de se observar o que há nessa “caixa preta” das rotinas, enfatizando-se como as rotinas são *enacted*<sup>1</sup> no dia a dia de uma organização e por quais elementos (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Assim, explorar esse processo interno, pode ajudar a compreender como os recursos são modificados e alterados em busca de determinado resultado, não necessariamente financeiro (FELDMAN, 2004). Além disso, há uma contribuição da visão processual para analisar a dinâmica das atividades diárias e o fazer estratégico em processos de mudança organizacional na mudança dos recursos, uma vez que “o pensamento processual reconhece que contingência, emergência, criatividade e complexidade são fundamentais para nossa compreensão da vida organizacional (NAYAK; CHIA, 2011, p.283. *Tradução nossa*).

Os elementos da perspectiva de processos podem responder às críticas que recaem sobre os recursos e capacidades a respeito de seu caráter tautológico (PRIEM; BUTLER, 2001a; KRAAIJENBRINK, SPENDER; GROEN, 2009; BARRETO, 2010). Um recurso só passa a ter ‘valor’ a partir da ação dos atores para modificá-lo (FELDMAN, 2004; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011). Com isso, um recurso não é detentor de aspectos *a priori*, mas suas características e valor apenas são alcançados pela organização a partir da interação entre os atores e dos conhecimentos institucionalizados (DITTRICH; SEIDL, 2018).

A proposta de trabalho também apresenta uma inovação metodológica para o campo das capacidades dinâmicas, uma vez que adota a etnografia como método de pesquisa em uma empresa, neste caso do setor vinícola. Nesse sentido, espera-se contribuir com o entendimento a respeito dos artefatos, atores e processos que sustentam a relação intrínseca entre capacidades dinâmicas, rotinas e conhecimento. Não obstante, estudos qualitativos em capacidades dinâmicas podem

---

<sup>1</sup> Optou-se por utilizar a palavra *enactment* no original em inglês, pois não há um conceito correlato em língua portuguesa que expresse o sentido pretendido. Originalmente, no campo dos estudos organizacionais, Weick (1995) apresenta tal conceito para expressar que quando os atores agem trazem consigo um conjunto de estruturas e eventos para atribuir sentido ao conjunto de atividades desenvolvidos no dia-a-dia e à própria organização.

ser apropriados para compreender as nuances dos processos que envolvem a reconfiguração de recursos, o que exige explorar como os recursos são criados e renovados em seu contexto prático dos atores organizacionais. A abordagem qualitativa exige imersão do pesquisador para obter dados consistentes e detalhados a respeito de uma realidade organizacional, do fazer estratégico e da mudança interna de uma organização (AMBROSINO; BOWMAN, 2009).

No que se refere aos aspectos emergentes da pesquisa de campo, a interdependência das rotinas possibilita explorar a interveniência entre as dimensões micro e macro da estratégia, partindo-se de uma análise de como diferentes rotinas integram entre si e ao mesmo tempo reconhecer as ações situadas e a experiência dos atores (HOWARD-GRENVILLE et al. 2016). Além disso, desvelar o processo de renovação estratégico está em considerar tanto aspectos deliberados, quanto emergentes. A natureza emergente da ação humana aproxima-se de uma compreensão processual da realidade organizacional, a partir do qual, a organização não se delimita por fronteiras bem definidas, mas por um feixe de relações e ações que perpassam diferentes rotinas organizacionais no fluxo das atividades rotineiras desempenhadas pelos atores (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2016; FELDMAN et al. 2016). Assim, a dimensão do imprevisto nas atividades das capacidades dinâmicas e rotinas permitem trazer novos entendimentos a respeito do próprio processo estratégico, dando assim, suporte teórico para explorar natureza processual das capacidades dinâmicas.

A contribuição prática deste estudo está fundamentada na contribuição analítica e prática para gestores que buscam compreender a mudança organizacional a partir da estruturação e funcionamento das rotinas internas de uma organização, por meio dos seus atores e recursos. Os gestores em uma organização compreendem que as rotinas podem ser gerenciáveis e espera-se que os resultados dessa pesquisa possam ajudá-los a compreenderem melhor quais os fatores que orientam a criação e mudança dos recursos e como atividades concretas, quando desenvolvidas de coletivamente em uma organização, podem gerar resultados estratégicos.



## 1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese está organizada por meio de seis seções: introdução; fundamentação teórica; metodologia; contexto do setor e da organização; descrição e análise dos dados; e considerações finais. Na introdução, apresenta-se o argumento geral que sustenta o desenvolvimento desta tese. Na fundamentação teórica, apresenta-se o estado da arte dos temas de capacidades dinâmicas e rotinas organizacionais. Nas capacidades dinâmicas, apresenta-se uma discussão a respeito do desenvolvimento dos recursos organizacionais, bem como as diferentes abordagens teóricas de capacidades organizacionais, a evolução conceitual das capacidades dinâmicas, destacando a pluralidade conceitual e lacunas de pesquisa; por fim, apresenta-se os microfundamentos das capacidades dinâmicas (*sensing; seizing; reconfiguring*). Já na seção de rotinas, apresentam-se as origens e perspectivas conceituais de rotinas; em seguida, as dimensões de análise das rotinas organizacionais, de modo a destacar a dimensão ostensiva e performativa que as subjazem. Em seguida, apresenta-se uma discussão a respeito das rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento, mais especificamente como o conhecimento é codificado, transformado e compartilhado entre os atores organizacionais imersos em rotinas. Por fim, nesta seção, apresenta-se uma discussão a respeito da improvisação nas rotinas organizacionais, de modo a destacar a dinâmica entre improvisação e reconfiguração de recursos.

Na seção de metodologia, apresentam-se os objetivos e perguntas de pesquisa que orientaram o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, apresentam-se as definições constitutivas e percurso empírico utilizados como ponto de partida para reflexão e desenvolvimento da análise de dados, assim como, a delimitação e desenho da pesquisa. Nesta subseção, descreve-se o delineamento da pesquisa, a descrição dos procedimentos de seleção do caso em estudo e a entrada no campo. Ainda na seção de metodologia, apresenta-se uma descrição da composição e desenvolvimento da coleta de dados, sendo dividida em duas fases (Fase I e Fase II). Por fim, nesta seção, apresenta-se também as limitações de pesquisa e reflexões metodológicas.

No capítulo quatro, descrevem-se o contexto geral do setor vinícola brasileiro e o histórico da organização Vinícola Alfa. No contexto geral do setor vinícola são apresentados dados recentes dos últimos anos, em que se destaca a

produção de uva no Rio Grande do Sul e processamento para sucos e vinhos, bem como a evolução das safras e regiões produtoras, desempenho comercial em litros, totais exportados em volume e valor, e por fim, as importações brasileiras de vinhos e espumantes por país de origem.

No capítulo cinco, delinea-se a análise de dados da Vinícola Alfa. Em um primeiro momento, apresenta-se uma análise da emergência das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa, de modo a contemplar as ações de monitoramento (*Sensing*), ações de apreensão de oportunidades (*Seizing*) e reconfiguração de recursos (*Reconfiguring*), assim como, o imprevisto como elemento emergente no desenvolvimento destas capacidades. Em um segundo momento, apresenta-se a consolidação e mudança nas rotinas, em que foram analisadas as rotinas de gestão da produção (PCP e PEOP) e rotina de produção. Além disso, analisou-se o imprevisto nas rotinas de gestão e produção, assim como, a interdependência de rotinas de gestão e produção, e o fluxo do conhecimento organizacional que perpassa estas rotinas. Por fim, delinea-se uma discussão a respeito do alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento.

Ao final, no capítulo seis, apresentam-se as considerações finais a respeito do desenvolvimento deste trabalho de tese.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo os principais conceitos que orientam o desenvolvimento deste trabalho quanto às capacidades dinâmicas, rotinas dinâmicas e conhecimento organizacional. A primeira seção deste capítulo trata de capacidades dinâmicas e encontra-se organizada da seguinte forma: fundamentos conceituais a partir da discussão do que é recurso e capacidade; evolução conceitual e empírica; microfundamentos e visão processual das capacidades dinâmicas. A segunda seção trata de rotinas organizacionais: as origens do conceito; rotinas organizacionais e a visão de rotinas dinâmicas. O conhecimento organizacional, visto enquanto fluxo inerente às duas categorias estudadas, é abordado ao longo do texto.

### 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas têm se destacado no campo da administração como uma perspectiva de análise para se compreender o processo de renovação estratégica e mudança organizacional, a fim de investigar como as organizações renovam seus recursos e mantêm uma vantagem competitiva sustentável. Diante da relevância do tema e da pluralidade conceitual, apresenta-se em um primeiro momento, os fundamentos do conceito das capacidades dinâmicas a partir da noção de recursos e de capacidades organizacionais. Dessa forma, retornar às bases do conceito de capacidades dinâmicas pode elucidar como os principais autores desenvolveram esta abordagem no campo da estratégia.

#### 2.1.1 Recursos Organizacionais

Diferentes perspectivas teóricas sobre recursos foram desenvolvidas como um caráter explicativo para a renovação estratégica e para a vantagem competitiva nas organizações. Inicialmente, na literatura de estratégia, autores como Lawrence e Lorsch (1967), Pfeffer e Salancik (1978), Porter (1985) e Chandler (1990) enfatizavam o impacto de fatores ambientais sobre a estrutura organizacional. Entretanto, autores como Wernerfelt (1984) e Barney (1991) compreendiam que as organizações não dependem exclusivamente de seu contexto externo como

diferencial competitivo, uma vez que podem criar e desenvolver seus recursos internamente.

Ao avançarem no entendimento a respeito da mudança organizacional, houve a ascensão de perspectivas evolucionárias no campo da estratégia, principalmente ao introduzirem os conceitos de recursos e capacidades enquanto elementos que orientam as atividades de uma organização ao longo do tempo. Inicialmente, esta discussão foi empreendida por autores como Penrose (1959).

A contribuição de Penrose (1959) no campo da estratégia reside em ter identificado as causas e os fatores que podem limitar as taxas de crescimento de crescimento da organização<sup>2</sup>. Em sua obra “*The Theory of the Growth of the Firm*”, a autora busca analisar o papel dos gestores na utilização dos recursos disponíveis, e seus desdobramentos no processo interno que orienta o desenvolvimento de uma organização. A perspectiva penrosiana, baseando-se em uma perspectiva microeconômica, compreende que não somente os investimentos e condições externas são condicionantes do crescimento das organizações, mas que a experiência da administração pode impactar diretamente nos serviços produtivos que determinados recursos podem produzir. Nesse sentido, com base nessa premissa, a autora desenvolve o seguinte conceito de recurso:

(...) inclui as coisas físicas que uma empresa compra, aluga ou produz para seu próprio uso, e as pessoas contratadas em termos que os tornam efetivamente parte da empresa. Os serviços, por outro lado, são as contribuições que esses recursos podem fazer para as operações produtivas da empresa. Um recurso, então, pode ser visto como um conjunto de possíveis serviços. (PENROSE, 1959, p. 67. *Tradução nossa*).

As principais contribuições da autora está em explicar que o crescimento de uma organização a partir dessa relação entre recursos e atividades produtivas, de maneira que, o crescimento se estrutura a partir da experiência conjunta dos gestores e as tomadas de decisões a respeito das oportunidades percebidas da organização. Nesse sentido, a autora traz à tona uma perspectiva interna para explicar a heterogeneidade das organizações, uma vez que o crescimento é um processo dinâmico orientado pela interação entre os gestores e recursos produtivos. Diante disso, a heterogeneidade é compreendida não enquanto estruturada por posicionamento de mercado, mas na construção de uma base de recursos.

---

<sup>2</sup> Optou-se por utilizar a palavra “organização” ao invés de “firma” para fins de padronização e evitar possíveis equívocos de entendimento na leitura do texto.

O conceito de recurso, alicerçado na perspectiva penrosiana, também foram exploradas por autores da teoria evolucionária como Teece (1982) e Nelson e Winter (1982), porém agregando capital humano, diversificação e rotinas como elementos de análise. Em um primeiro momento, Teece (1982) procura explicar que o uso dos recursos e capital humano pelas organizações pode ser a chave para a diversificação, principalmente o papel do nível gerencial nesse processo. Já Nelson e Winter (1982), fundamentando-se em uma teoria evolucionária e econômica, apresentam que as rotinas são consideradas os “genes” das organizações e são capazes de orientar não apenas a maneira como os recursos são alterados e o conhecimento é compartilhado, mas como as organizações interagem entre si e seus respectivos ambientes. Cabe ressaltar que nesses estudos clássicos, a aproximação entre rotinas e conhecimento já apareciam.

Posteriormente, influenciado pela perspectiva penrosiana, Wernerfelt (1984) desenvolve a Visão Baseada em Recursos (VBR). Em sua proposta, o autor compreende que o crescimento de uma organização está ligado ao modo como os recursos existentes são explorados e os novos são criados. Nesse sentido, o foco está no processo interno, ou seja, a organização enquanto coleção de recursos produtivos físicos e humanos orientados na busca pela heterogeneidade no mercado. Em seguida, Barney (1991), expande a proposta da VBR ao trazer uma discussão sobre a vantagem competitiva sustentável da organização por meio dos recursos. A partir do trabalho desses autores, percebe-se que o foco está em considerar que os recursos como aspecto analítico central para que as organizações possam alcançar vantagem competitiva sustentável. Assim, a partir dos estudos da VBR, o conceito de recurso obteve maior alcance no campo da estratégia, apesar de afastar-se, em parte, das discussões iniciais propostas por Penrose (1959).

A razão pela qual o trabalho Penrose (1959) foi considerado por muitos como o alicerce da VBR, se deve ao fato de que, autores como Richardson (1972), Teece (1982) e Wernerfelt (1984) partiram de uma leitura própria da perspectiva penrosiana, para desenvolverem suas teorias. Segundo Rugman e Verbeke (2002), o trabalho de Wernerfelt (1984), utiliza-se de uma base penrosiana para explicar que as organizações não apenas são constituídas por um conjunto de recursos, mas está relacionada ao equilíbrio entre criar recursos ou desenvolver os já existentes. Por sua vez, Teece (1982), utiliza-se da perspectiva penrosiana para explorar como o capital humano nas organizações pode ser implementado a fim de se obter

diversificação de novos produtos e serviços, destacando essa questão como fundamental na construção de uma teoria econômica da organização quando se trata de ofertar múltiplos produtos.

Conforme salientam Rugman e Verbeke (2002), autores como Teece (1982) e Wernerfelt (1984) não demonstram qualquer confusão a respeito da proposta inicial preconizada por Penrose (1959). Entretanto, partem das discussões da autora para desenvolverem um entendimento próprio a respeito do crescimento e heterogeneidade da organização. Nesse sentido, a organização enquanto uma coleção de recursos, pode ter sua taxa de crescimento limitada por fatores gerenciais e comportamentais, produzindo o denominado “Efeito Penrose”. Ressalta-se, que a autora não tinha a intenção de apresentar uma análise prescritiva dos recursos para explicar a vantagem competitiva das organizações, como é possível visualizar no trabalho destes autores. Ao invés disso, Penrose (1959) estava interessada em descrever o processo de crescimento da organização com base em como seus recursos são adquiridos, usados e expandidos, e como os empreendedores exploram as oportunidades de suas atividades produtivas.

Partindo-se desses elementos, o argumento central que sustenta a VBR é a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva a partir dos recursos internos (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Dessa forma, afasta-se de perspectivas da estratégia que consideravam o ambiente externo e barreiras de mercado como base para vantagem competitiva e dinâmica entre as organizações (TALLMAN, 2003). A organização passa a ser vista como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que se constituem ao longo de sua trajetória ou dependência do caminho (*path dependence*). Neste sentido, torna-se evidente uma interpretação particular dos autores do campo, afastando-se em parte, das discussões originais desenvolvidas por Penrose (1959).

Segundo a VBR, os recursos apresentam um caráter tangível e intangível que permite com que as organizações se tornem únicas no ambiente em que atuam. (WERNERFELT, 1984). Os recursos tangíveis envolvem fatores físicos das organizações: máquinas, equipamentos, instalações físicas, entre outros. Por sua vez, os recursos intangíveis envolvem fatores não físicos: conhecimento, reputação, cultura entre outros. Cabe ressaltar algumas críticas a respeito dessa abordagem, uma vez que conforme discute Leonard (1995), a cultura é ancorada em uma definição mais complexa e deve-se cuidar ao tratar de cultura como recurso, de

maneira que, recursos podem ser entendidos como permeados por valores e crenças, evitando-se assim, um reducionismo conceitual.

Percebe-se que a principal contribuição da perspectiva dos recursos para o campo da administração é ressaltar a relevância da análise interna das organizações, enquanto caráter explicativo para a vantagem competitiva, indo além de uma análise prioritária da dinâmica de mercado. A partir de uma influência da perspectiva penrosiana, origina-se a VBR enquanto análise a respeito de como as organizações alcançam diferencial competitivo por meio das características intrínsecas de seus recursos internos (WERNERFELT, 1984).

Pouco depois, o conceito de recursos foi incorporado no conceito de competências por Hamel e Prahalad (1990), de modo a explicar como a organização se configura e desenvolve com base nos seus recursos a partir de suas capacidades, o que pode favorecer a vantagem competitiva, principalmente quando há o reconhecimento de qual é sua competência central (*core competence*). O conceito de recursos se expande com Barney (1991, p. 101), ao estabelecer a relação intrínseca entre recursos e vantagem competitiva, de modo que, os recursos são definidos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. controlado pela organização”. Para tanto, os atributos específicos de um recurso ou capacidade para proporcionar vantagem competitiva duradoura devem apresentar as seguintes características: valor, raridade, ser imperfeitamente imitável e não substituível.

Apesar das contribuições da VBR para o campo da estratégia e análise organizacional, essa perspectiva também foi passível de críticas ao longo dos anos, sendo que, uma das principais críticas incide sobre componentes (valor, raridade, ser imperfeitamente imitável e não substituível), revelando seu caráter conceitual ambíguo, o que reduz sua capacidade de análise (FOSS, 1998; KRAAIJENBRINK, SPENDER; GROEN, 2009). Além disso, conforme destacado anteriormente, o conceito de recurso adotado pela VBR foi analisado por um prisma distinto do originalmente proposto na perspectiva penrosiana. Dentre os elementos de crítica, destaca-se o caráter tautológico e de indeterminação empírica dos componentes da VBR, reduzindo as implicações prescritivas devido à uma definição abrangente de recurso, principalmente no tocante à dimensão de valor implicado aos recursos (PRIEM; BUTLER, 2001a). Ao responder tais críticas, Barney (2001) defende a

necessidade de uma parametrização para se estudar como o valor é percebido e como relacioná-lo à estrutura de mercado.

Uma das razões pelas quais os componentes desta perspectiva de recursos são permeados por uma natureza tautológica, se deve à indeterminação do conceito de “valor” presente na teoria, uma vez que não se sabe ao certo se é definido pela própria organização (endógena) ou se é definido pelo mercado (exógena) (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009). Muitas das críticas que incidem sobre a VBR direcionam-se para uma falta de clareza a respeito dos tais “parâmetros” pelos quais é possível mensurar o “valor” enquanto variável (FOSS, 1998; PRIEM; BUTLER, 2000a, 2000b). Nesse sentido, a dimensão intersubjetiva do valor emerge como possibilidade para explorar como a dimensão humana encontra-se presente na construção e transformação dos recursos ao longo do tempo. Conforme destacam Kraaijenbrink; Spender e Groen (2009, p. 16), a “avaliação ‘subjéctiva’ da administração sobre o valor de um recurso é tão determinante para seu possível valor para a firma quanto qualquer raciocínio ou qualidade inerente ao próprio recurso”.

Esse avanço no campo representa uma tentativa recente de assumir em certa medida, uma dimensão intersubjetiva do processo de criação ‘valor’, contribuindo na análise interna dos recursos, ao invés de uma análise estritamente direcionada para possível previsibilidade do mercado (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2009). São essas razões pelas quais diversos autores têm enfatizado o papel dos empreendedores, alta gerência ou grupo de gestores no processo de reconhecimento e produção de valor dos recursos e capacidades, aproximando para a discussão, elementos da psicologia e do comportamento organizacional (FOSS, 2003; FOSS, 2011; FOSS; LINDENBERG, 2013; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015). No entanto, adotar essa perspectiva pode representar não apenas uma relativização do ‘valor’, visto que, diferentes atores podem atribuir diferentes qualidades à um mesmo recurso, mas o enfoque apenas em atores ligados à alta direção. Logo, resgatar o caráter situado da ação desempenhada pelos atores organizacionais permite afastar-se de uma tentativa de reduzir o recurso à um cálculo instrumental ou subjetivista. Isto posto, a dimensão de ‘valor’ pode ser analisada por meio dos processos que permeiam o fazer criativo dos atores envolvidos em monitorarem e apreenderem oportunidades do mercado, e a partir disso, transformarem os recursos organizacionais.



Ressalta-se que recursos e capacidades podem também ser analisados em um caráter recursivo e processual, sem necessariamente restringir-se às questões diretamente relacionadas à vantagem competitiva (FELDMAN; WORLINE, 2011) ou prerrogativas subjetivas relacionadas à empreendedores e alta direção (FOSS; LINDENBERG, 2013). Isto permite explorar nuances da dimensão de valor a partir da ação situada e dos processos criativos pelos quais os atores transformam os recursos.

Por fim, apesar das críticas, os recursos podem ser reconhecidos como aspecto chave para o desenvolvimento de uma organização (WANG; AHMED, 2007). Por sua vez, o conceito de capacidades passa a ser incorporado na perspectiva dos recursos para explicar como as organizações ao longo do tempo constituem, integram e transformam seus recursos para alcançarem a vantagem competitiva em dado contexto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

A partir da discussão apresentada a respeito do panorama geral do desenvolvimento concomitante entre recursos e capacidades, na seção a seguir discute-se das capacidades organizacionais.

### 2.1.2 Capacidades Organizacionais

O conceito de capacidade está vinculado recursos são transformados a partir de um conjunto de processos e características organizacionais (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Por vezes, para alguns autores, o conceito de capacidades e recursos se sobrepõem, sendo tratados como sendo um mesmo objeto. Entretanto, objetiva-se nessa seção explorar as diferenças e interseções entre estes conceitos.

Tendo como ponto de partida a discussão etimológica, o conceito de ‘capacidade’ empregado na teoria advém de duas palavras de língua inglesa: *capacity* e *capability*. Estas palavras são distintas em seus significados, sendo que a palavra *capacity* significa o “volume”, “quantificação” e a palavra *capability* significa “ter habilidade de fazer algo”<sup>3</sup>. Assim, a palavra *capability* não deve ser confundida com o conceito de ‘capacidade de produção’, pois *capability* implica o elemento humano constituído de suas competências e habilidades em meio a rotinas institucionalizadas de uma organização (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

---

<sup>3</sup> Fonte pesquisada: <http://www.merriam-webster.com/dictionary>.

Além disso, alguns autores do campo acabam por não explorar ‘capacidades’ como conceito em si ou de modo a investigar sua natureza, mas com base em uma segmentação em diferentes níveis (e.g. COLLIS, 1994; WINTER, 2000; WANG; AHMED, 2007). Para tanto, evidencia-se uma divergência conceitual entre os autores, de modo que cada um acaba por apresentar um conceito próprio, conforme suas ênfases de estudos (BARRETO, 2010; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Por exemplo, podemos destacar estudos como de Barney (1992, p. 44), uma vez que para o autor, as capacidades podem ser definidas como as “características organizacionais que permitem as organizações conceberem, escolherem e implementarem estratégias”. Já para Henderson e Cockburn (1994, p.3) as capacidades são “as habilidades organizacionais para expandir e desenvolver novos recursos”. Já para Collis (1994), por sua vez, apresenta que capacidades podem ser funcionais, relacionadas à distribuição logística, campanhas de marketing, configuração da planta de produção, ou seja, elementos básicos para atividades operacionais; aprimoramento das atividades da organização e melhoramentos dinâmicos por meio de ideias estratégicas que permitem organizações reconhecerem o valor intrínseco dos recursos ou desenvolver novas estratégias antecipadamente. Partindo desses aspectos, o autor define capacidades como “rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com que as empresas transformam fisicamente entrada em saída” (COLLIS, 1994, p. 145). Posteriormente, também aproximando capacidades do conceito de rotinas, Winter (2000, p. 983) apresenta que uma capacidade organizacional envolve o que denomina de ‘rotinas de alto nível’ (ou conjunto de rotinas), de modo que são “rotinas de alto nível que, juntamente com seus fluxos de *inputs*, confere a gestão de uma organização um conjunto de opções de decisões para produzir *outputs* significantes de modo específico”. Desse modo, o autor discute que as capacidades podem ser de também de ‘nível zero’ (operacionais) ou nível superior (capacidades dinâmicas). Por fim, para Zahra e George (2002), as capacidades seriam apenas uma dimensão operacional da organização.

Outros autores como Helfat e Peteraf (2003), compreendem que para uma empresa possuir uma capacidade é necessário que a organização tenha um nível mínimo de funcionalidade e persistência de uma atividade de forma rotineira. Já Wang e Ahmed (2007, p. 35) afirmam que as capacidades se referem à capacidade de uma empresa para “implantar recursos, geralmente em combinação, e

encapsular ambos os processos explícitos e aqueles elementos tácitos incorporados nos processos”. Para estes autores, as capacidades podem ser: ordem zero (recursos); primeira ordem (capacidades); segunda ordem (capacidades centrais); e terceira ordem (capacidades dinâmicas). Há outros autores que diferenciam ‘recursos’ e ‘capacidades’, de uma maneira mais abrangente:

Os *Recursos* da empresa serão definidos como estoques de fatores disponíveis que são pertencentes ou controlados pela organização. Os recursos são convertidos em produtos ou serviços finais utilizando uma ampla gama de outros ativos e mecanismos de ligação, como tecnologia, informações de gerenciamento, como tecnologia, sistemas de informações gerenciais, sistemas de incentivo, confiança entre administração e mão-de-obra, e mais. As *Capacidades*, em contraste, referem-se à capacidade de uma organização de implementar *Recursos*, geralmente em combinação, usando processos organizacionais, para efetuar um fim desejado. São processos baseados em informações, tangíveis ou intangíveis que são específicos da empresa e são desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas entre os *Recursos* da organização. Eles podem ser vistos abstratamente como “bens intermediários” gerados pela empresa para fornecer maior produtividade de seus recursos, bem como flexibilidade estratégica e proteção para o seu produto ou serviço final. Ao contrário dos *Recursos*, *Capacidades* se baseiam no desenvolvimento, no porte e na troca de informações por meio do capital humano da organização. (AMIT; SHOEMAKER, 1993, p. 35. *Tradução nossa*).

Em síntese, percebe-se que a principal convergência entre os autores apresentados, em meio à pluralidade conceitual, está em considerar que capacidades de determinada organização são desenvolvidas ao longo do tempo, por meio das ações da alta gestão sob os recursos, visando resultados intencionais. Para estes autores, a integração entre recursos e capacidades baseia-se em uma compreensão sistêmica compostas por entradas e saídas, em uma concepção tradicional de processos organizacionais (VAN DE VEN; 1992; VAN DE VEN; POOLE, 1995; POOLE et al., 2000), e não enquanto uma ontologia do processo (NAYAK; CHIA, 2011; LANGLEY; TSOUKAS, 2016).

Salienta-se, que a compreensão a respeito das capacidades assim como apresentado anteriormente a respeito do arcabouço teórico de recursos, acaba por apresentar um caráter tautológico, visto que os estudos apresentados anteriormente utilizam-se de diferentes níveis e tipologias de capacidades para explicar uma determinada capacidade, ou seja, analisam as capacidades por elas mesmas, ao invés de se investigar as nuances da realidade organizacional e estabelecer articulações teórico e epistemológicas que ofereçam subsídios para situar de maneira concreta, as ações desempenhadas pelos atores para modificarem

recursos e rotinas. Embora existam aproximações entre os conceitos, percebe-se que cada autor ressalta e desenvolve elementos que consideram particulares a respeito das capacidades, conforme síntese apresentada no quadro a seguir:

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES

AUTORES	DEFINIÇÃO
Richardson (1972)	Envolve o conhecimento, experiência e habilidades da organização, bem como conjunto de atividades que podem ser coordenadas para uma direção específica de um negócio.
Barney (1992)	Características organizacionais que permitem as organizações conceberem, escolherem e implementarem estratégias.
Collins (1994)	Rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com que as empresas transformam fisicamente input em output.
Henderson e Cockburn (1994)	As habilidades organizacionais para expandir e desenvolver novos recursos.
Winter (2000)	É uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere à administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir resultados significativos de um tipo específico. (p. 983).
Helfat e Peteraf (2003)	Envolve a habilidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um determinado resultado.
Wang e Ahmed (2007)	Implantar recursos, geralmente em combinação, e encapsular ambos os processos explícitos e aqueles elementos tácitos incorporados nos processos.
Barreto (2010)	Capacidade como um “vir a ser”, envolvem atividades “potenciais” de uma organização.

FONTE: O autor (2018).

Com base nas diferentes definições apresentadas, percebe-se que compreender a natureza das capacidades organizacionais está além de uma preocupação com a vantagem competitiva ou hierarquia de capacidades. Nesse sentido, investigar as capacidades organizacionais envolve explorar seus fundamentos, principalmente no que se refere aos processos de mudança organizacional conduzidos pelos atores organizacionais imersos em diferentes rotinas, visto que as organizações não são estáticas, mas estão em constante mudança (FELDMAN, 2000; 2003; LANGLEY; TSOUKAS, 2016).

A partir de tais considerações, esta proposta de tese se fundamenta na definição proposta por Barreto (2010), em que compreende as capacidades como “vir a ser”, ou seja, conjunto de processos envolvendo atividades potenciais de uma organização direcionadas para as mudanças nos recursos. Nesse sentido, se faz necessário pontuar uma síntese do conceito de recurso e capacidade adotado neste trabalho. O conceito de recursos adotado baseia-se na tipologia apresentada por Mills et al. (2002, p. 19), em que pode ser definido como algo que a “organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário. Pode ser classificado como tangível e intangível”. Segundo o autor, os recursos tangíveis envolvem, por exemplo, instalações, equipamentos, patentes, estoques e funcionários; e os recursos intangíveis envolvem: habilidades, experiência, conhecimento dos atores, conhecimentos incorporados em bases de dados, redes pessoais e organizacionais, marca e reputação. Assim, o conceito de recursos, de certa forma, refere-se ao conjunto de ativos específicos que emergem e são transformados pelos atores no fazer estratégico direcionado ao resultado organizacional, situando-o em um processo de transformação constante como um recurso-em-uso (*resourcing*) pela ação de diferentes atores organizacionais (FELDMAN; WORLINE, 2011). Por sua vez, as capacidades referem-se a dado conjunto de processos sustentados pelas rotinas organizacionais, capazes de criar e modificar os recursos a partir do fazer de múltiplos atores organizacionais. Assumir que as capacidades são produtos da ação humana, direcionada ao processo de transformação dos recursos e os sentidos a eles estabelecidos ao longo do tempo, representa um campo fértil para explorar outras dimensões ainda não desenvolvidas no campo das capacidades dinâmicas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Apesar do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) avançar no entendimento a respeito das capacidades, o conceito de “capacidades dinâmicas” também perpassa questões tautológicas, o que revela a necessidade de investigar a natureza concreta e situada das atividades organizacionais voltadas para a mudança dos recursos. Dessa forma, foram apresentadas algumas reflexões iniciais a respeito do conceito de capacidades como pano de fundo para as compreender o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas. Nas seções a seguir, será aprofundado a origem, os principais conceitos, diferenças conceituais e evolução do tema ao longo dos anos.

### 2.1.3 Evolução Conceitual das Capacidades Dinâmicas

A noção de capacidades dinâmicas fundamenta-se na compreensão da organização enquanto constituída por um conjunto de recursos integrantes das atividades produtivas. Ao introduzirem o conceito de capacidades dinâmicas, Teece e Pisano (1994, p. 541) as definiram como: “um subconjunto de competências/capacidades que permitem a empresa desenvolver novos produtos e processos, e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado”. Percebe-se, com base nestas definições, que as competências se tornam dimensões das capacidades dinâmicas, e não o contrário. Isto permitiu aos autores estabelecerem uma abordagem que delinea o tipo de capacidade, de modo a explicar como a combinação de recursos e competências permitem uma vantagem competitiva superior, reconhecendo-se para isso, as dimensões internas e externas nos processos de mudança.

Posteriormente, o conceito de capacidades dinâmicas ganha projeção no campo da estratégia com o artigo apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo até hoje o trabalho mais citado do campo (vide Apêndice 5). Os autores desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas a partir de uma proposta de compreender como organizações podem reconfigurar suas competências para atender as rápidas mudanças no ambiente em que estão inseridas, de modo a construir uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a abordagem das capacidades dinâmicas se tornou relevante no campo da estratégia, ao privilegiar o movimento entre a dimensão interna e externa da organização na busca pela vantagem competitiva, e com isso, afastou-se de perspectivas da estratégia que se baseavam na orientação de posicionamento do mercado, como podemos ver em Porter (1980; 1985).

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) definem o conceito de capacidades dinâmicas como “habilidade da firma para integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais”. Em um primeiro momento, mesmo reconhecendo que os recursos e as competências podem passar por processos de mudança, os autores se posicionam que tal renovação dependeria das mudanças ambientais. Orientando-se por esta definição, no mesmo ano, Helfat (1997) realizou um estudo empírico em 26 das maiores empresas americanas do setor de petróleo e investigou o papel do conhecimento

tecnológico complementar, bem como dos ativos físicos na acumulação de capacidades dinâmicas, de maneira a evidenciar como o investimento e aprimoramento de pesquisa e desenvolvimento (enquanto capacidade dinâmica) pode responder às mudanças nos preços de mercado.

Teece (1980; 1982;1986a; 1986b; 1997), ao longo do desenvolvimento de seu trabalho, fundamenta a construção da sua teoria a partir da influência de estudos como de Schumpeter (1934), Coase (1937), Penrose (1959), Williamson (1975, 1988), Rumelt (1984), Prahalad e Hamel (1990). Para o autor, o processo competitivo é dinâmico, envolve incerteza, esforço e desequilíbrio para compreender como as organizações inovam em contextos competitivos. Como resultado, a abordagem das capacidades dinâmicas apresenta um caráter integrativo ao aproximar as abordagens de recursos, rotinas e competências, desdobrando-se assim, em um potencial explicativo no tocante às circunstâncias que tornam as organizações únicas e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Rumelt (1984), Teece (1984), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) podem ser considerados os pioneiros e propagadores da visão da organização baseada em recursos proposto por Penrose (1959) para o campo da estratégia. Rumelt (1984, p. 561) enfatiza os recursos como central para compreender uma organização, uma vez que pode a mesma pode “ser caracterizada como um conjunto de recursos interligados e idiossincráticos e atividades de conversão de recursos”. Seguindo essa linha, Teece (1982;1984) ressalta os recursos como elemento chave para que determinada organização alcance sucesso, principalmente ao se considerar aspectos intangíveis. Entretanto, foi com Wernerfelt (1984) e Barney (1991) que ocorre a ascensão da perspectiva de recursos com a VBR no campo da estratégia.

Eisenhardt e Martin (2000) se posicionam no campo das capacidades dinâmicas de maneira diferente, baseando-se em uma perspectiva oposta da desenvolvida por Teece, Pisano e Shuen (1997), ao se utilizarem de uma análise organizacional ou invés da análise econômica. Para tanto, Eisenhardt e Martin (2000) apresentam uma contribuição relevante para o campo, ao apresentarem que as capacidades dinâmicas são orientadas a partir da mudança nos recursos, sendo que o valor de um determinado recurso é independente do desempenho. Além disso, apresentam que as capacidades dinâmicas também se desenvolvem em ambientes moderadamente dinâmicos. São por essas razões que os autores explicam que as capacidades dinâmicas podem ser reconhecidas como fonte de

competitividade, mas não uma vantagem competitiva sustentável, diferenciando-se conceitualmente da orientação proposta de Teece, Pisano e Shuen (1997).

Eisenhardt e Martin (2000) e Teece, Pisano e Shuen (1997) são considerados os autores mais citados no campo das capacidades dinâmicas, a partir de um levantamento na base de dados *Web of Science* com o termo “*Dynamic Capabilities*” (Apêndice 5). Os estudos a respeito das capacidades dinâmicas orientam-se por dois domínios de conhecimento diferentes, tendo em vista os trabalhos seminais de Teece, Pisano e Schuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Estes trabalhos em certo grau se complementam, mas estão fundamentados em bases teóricas e pressupostos distintos a respeito da natureza capacidades dinâmicas (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013). Enquanto Teece, Pisano e Schuen (1997) enfatizam o aspecto econômico e compreendem a organização enquanto um ator racional que objetiva maximizar a vantagem competitiva, discutindo capacidades dinâmicas de maneira abrangente. Eisenhardt e Martin (2000) enfatizam as premissas da teoria evolucionária, ao destacar as normas, regras e rotinas que garantem a sobrevivência e vantagem competitiva, apresentando aspectos como alianças, desenvolvimento de produtos, entre outros. O quadro a seguir sintetiza as principais diferenças entre o enfoque dos dois trabalhos:

QUADRO 2 - DIFERENÇAS CONCEITUAIS

	<b>TEECE; PISANO; SHUEN (1997)</b>	<b>EISENHARDT E MARTIN (2000)</b>
<b>Influências</b>	Teoria da Firma; Economia	Teoria Evolucionária, Antropologia
<b>Foco</b>	Ajuste técnico – Otimização	Sustentabilidade (Ajuste Evolucionário)
<b>Nível De Análise (Ator)</b>	Firma	Grupo
<b>Conceitos-Chave</b>	Fins, Meios e Condições	Normas, Regras e Rotinas
<b>Conceituação</b>	Firma como atores racionais na busca por maximizar a vantagem competitiva.	Rotinas originadas pelos grupos organizacionais ou subgrupos
<b>Ação</b>	Racional	Normativa



<b>Ambiente</b>	Rápida mudança tecnológica	Rápida e moderada mudança
<b>Vantagem Sustentável</b>	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável sobre certas condições.	Capacidades Dinâmicas não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável sobre qualquer condição, pois são instáveis.
<b>Vantagem Competitiva</b>	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva.	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte limitada de vantagem competitiva.

FONTE: adaptado pelos autores com base em Peteraf, Stefano e Verona (2013) e MacLean; MacIntosh e Seidl (2015).

Apesar de estes enfoques apresentarem dissensos, há premissas que se aproximam e que são compartilhadas por ambos, como por exemplo, a centralidade das rotinas no processo de mudança. Conforme destacam Peteraf, Stefano e Verona (2013), tanto no trabalho de Teece, Pisano e Schuen (1997) como Eisenhardt e Martin (2000) há o foco nas rotinas, na gestão e nos processos organizacionais. Entretanto, ressalta-se que as rotinas não são definidas de maneira clara, sendo por vezes, definidas apenas como ‘processos particulares’, em sentido genérico, sem explicar o que compreendem por ‘processos’. Apesar dos avanços, as inconsistências teóricas são oriundas de um campo ainda em desenvolvimento, o que permite explorar novas possibilidades de pesquisa, principalmente no que tange ao aspecto das práticas e processos que orientam a configuração dos recursos organizacionais (FELDMAN, 2004; 2011).

Nota-se que os autores apresentados no quadro 2 compreendem as capacidades dinâmicas a partir da junção de habilidades e competências, na busca de uma estratégia para alcançar a vantagem competitiva. Ademais, as rotinas são consideradas essenciais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e há um consenso de que as capacidades dinâmicas estão incorporadas nas rotinas organizacionais orientando os processos de mudança, porém, como destacado acima, os autores seminais não apresentam um conceito preciso de rotinas.

Posteriormente, o conceito de rotinas se desenvolve no campo com autores como Zollo e Winter (2002), orientados por uma perspectiva evolucionária, argumentam que as capacidades dinâmicas se constituem a partir das atividades rotineiras direcionadas ao desenvolvimento e adaptação das rotinas operacionais,

uma vez que, se estruturam e se consolidam ao longo do tempo por meio da aprendizagem organizacional. Aqui as dimensões de aprendizagem e conhecimento passam a compor o arcabouço teórico das capacidades dinâmicas, pois tais elementos estão imbricados nos processos de mudança as rotinas operacionais de maneira sistemática. Para os autores, as rotinas operacionais desempenham um papel relevante no processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, pois são o meio pelo qual o fluxo do conhecimento é acumulado, articulado e codificado. Dessa forma, apesar da tentativa dos autores em afastar-se de uma definição tautológica de ‘capacidades’ como ‘habilidades’ e enfatizar as rotinas operacionais, percebe-se uma concepção reificada de rotinas e hierarquia de capacidades. Apesar das críticas, o estudo representou um avanço nos estudos anteriores como de Nelson e Winter (1982), ao se considerar que as rotinas operacionais e mecanismos de conhecimento são elementos integrantes das capacidades dinâmicas.

O trabalho de Winter (2003) também representa um progresso na perspectiva de capacidades dinâmicas, ao indicar que existem fundamentos que atuam sobre certos atores, rotinas, sistemas e recursos organizacionais, que são conhecidos como capacidades operacionais ou ordinárias. Para o autor, as capacidades dinâmicas envolvem uma desagregação entre capacidades ‘nível zero’ ou ‘operacional’ que permitem com que uma organização possa operar e realizar atividades e capacidades ‘dinâmicas’. Assim, são estas capacidades que permitem estender, modificar e criar capacidades ordinárias. As capacidades organizacionais são constituídas por um conjunto de rotinas denominadas de ‘alto-nível’ que garantem meios para a tomada de decisão visando determinado resultado. Essas contribuições iniciais para o campo apresentavam uma tendência de explorar as capacidades dinâmicas em si mesma, por meio de uma hierarquia, como podemos visualizar no quadro abaixo:

QUADRO 3 - CAPACIDADES DINÂMICAS E HIERARQUIA DE CAPACIDADES

<b>AUTORES</b>	<b>NÍVEIS DE CAPACIDADES</b>
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; e Nível 3: Capacidade Criativa
Winter (2003)	Nível 0: Capacidades Operacionais; Nível Superior: Capacidades Dinâmicas
Wang e Ahmed (2007)	Nível 0: Recursos e Capacidades; Nível 1: Capacidades Comuns; Nível 2: Capacidades Chaves;

Nível 3: Capacidades Dinâmicas.
---------------------------------

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p.48).

Ressalta-se que estes estudos exploram subdivisões das capacidades para compreendê-las, e não a natureza destas capacidades e seus elementos situados. Essa é uma das razões pelas quais as capacidades dinâmicas são criticadas por apresentarem um caráter de indeterminação e tautologia (ZAHRA et al., 2006. AREND; BROMILEY, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Apesar do campo apresentar uma pluralidade conceitual, há dois elementos que são indissociáveis quando se trata das capacidades dinâmicas: rotinas e recursos.

Em síntese, as capacidades dinâmicas podem ser consideradas um conjunto de processos específicos que impactam diretamente na formação e estruturação dos recursos por meio de atividades específicas organizadas pela dinâmica das rotinas organizacionais. De maneira geral, o ponto de convergência entre os autores é que as capacidades dinâmicas são deliberadas, ou seja, há uma ênfase sobre uma mudança intencional dos recursos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Para tanto, cabe ressaltar que a natureza 'dinâmica' das capacidades dinâmicas se estrutura na mudança dos recursos:

Vários trabalhos oferecem interpretações diferentes. 'Dinâmicas', às vezes refere-se ao dinamismo ambiental. Isso é incorreto, porque as capacidades dinâmicas podem operar em ambientes relativamente estáveis (...), isto é, são capacidades dinâmicas, capacidades que se alteram ao longo do tempo. Isso também é incorreto. Isso vem da confusão entre recursos e capacidades dinâmicas como recursos (ou recursos operacionais (...)). 'Dinâmicas' pode se referir a mudança na base de recursos, para a renovação de recursos. Devemos argumentar que esta é a definição correta. (AMBROSINI; BOWMAN, 2018, p.35. *Tradução nossa*).

Essa questão de explorar onde situa-se a dinamicidade das capacidades, converge com a definição proposta anteriormente por Barreto (2010, p. 271), em que capacidades dinâmicas são o "potencial de sistematicamente resolver problemas, formados pela propensão em avaliar oportunidades e ameaças, para tomar decisões orientadas pelo tempo e pelo mercado, bem como a mudança na base de recursos". Abaixo apresenta-se uma síntese das principais definições de capacidades dinâmicas discutidas até o momento:

QUADRO 4 - PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

AUTORES	DEFINIÇÃO
Teece e Pisano (1994)	O subconjunto das competências e capacidades que permitem a empresa para criar novos produtos e processos e responder às mudanças das condições de mercado.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	A capacidade da empresa de integrar, construir e configurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que utilizam recursos, especificamente os processos de integração, reconfiguração de recursos para corresponder e criar uma mudança de mercado; capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e pelo qual as empresas alcançam novas configurações de recursos como os mercados emergem, colidem, dividir, evoluem e morrem.
Teece (2000)	É capacidade de <i>sense</i> e <i>seize</i> de oportunidades de forma rápida e eficientemente.
Zollo e Winter (2002)	Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de aumento de eficácia.
Winter (2003)	Recursos que operam para estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Helfat e Peteraf (2003)	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o desempenho organizacional, mas de maneira indireta contribuem para o desempenho organizacional por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	As habilidades para configurar recursos e rotinas de uma organização da forma como imaginada e apropriada adequado pelo seu principal decisor(es).
Helfat <i>et al</i> (2007).	A capacidade de uma organização para criar propositadamente, estender ou modificar a sua base de recursos.
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas podem se desagregar em capacidades de (a) <i>sense</i> e moldar as oportunidades e ameaças; (b) e <i>seize</i> oportunidades, e (c) para manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.
Wang e Ahmed (2007)	Capacidades dinâmicas como orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades centrais em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas estão incorporadas em processos.
Ambrosini e Bowman (2009)	As capacidades dinâmicas são processos organizacionais que alteram a base de recursos por meio da criação, integração, recombinação e liberação de recursos.
Barreto (2010)	Capacidade dinâmica como potencial específico de uma empresa (para

	resolver problemas de forma sistemática) e salientar o fato de que, em média, as organizações com maiores níveis de capacidade dinâmica apresentam níveis mais elevados de desempenho, não há garantia de que tal potencial é na verdade, realizado por cada organização e que realmente produz os resultados esperados.
Helfat e Peteraf (2015)	Capacidades dinâmicas como sendo sustentadas por tipos de capacidades gerenciais dinâmicas para <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> e seus impactos potenciais nas mudanças estratégicas.
Maclean; MacIntosh e Seidl (2015)	Capacidades dinâmicas enquanto constituída pela perspectiva da ação criativa para compreender como os atores intencionalmente se engajam em resolver diferentes questões no cotidiano de uma organização.
Teece (2017)	Capacidades dinâmicas enquanto <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> necessários para projetar e implementar o modelo de negócio.

FONTE: O autor (2018).

Diante dos elementos apresentados, se evidencia um caráter plural da literatura de capacidades dinâmicas. Essa pluralidade conceitual na literatura de capacidades dinâmicas, segundo Zahra, Sapienza e Davisson (2006), pode ser segmentada da seguinte maneira: estudos que analisam novos empreendimentos, versus organizações estabelecidas a partir dos diferentes tipos de capacidades; estudos que exploram a natureza das capacidades dinâmicas; estudos que analisam os antecedentes e resultados das capacidades dinâmicas; e estudos que exploram os vários processos no desenvolvimento das capacidades dinâmicas para a vantagem competitiva. De maneira complementar, Meirelles e Camargo (2014) argumentam que as capacidades dinâmicas se situam em duas perspectivas, sendo a primeira, enquanto um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais, e a segunda, enquanto processos e rotinas que dão suporte para a mudança organizacional na busca pela vantagem competitiva.

Wright e Snell (2001) destacam que as capacidades dinâmicas envolvem a maneira como uma organização constitui os seus processos e com isso alteram rotinas e mercados ao longo do tempo. Para os autores, o processo de mudança em ambientes dinâmicos não é tão fácil de ser implementado, principalmente ao se considerar a dimensão humana que faz parte da estrutura organizacional e, conseqüentemente, como novas habilidades e comportamentos. Já Benner e Tushman (2003) enfatizam como os processos possibilitam a organização alcançar resultados tecnológicos, inovações, adaptação ou até mesmo insucesso. Nesta perspectiva, processo é compreendido enquanto técnicas que orientam a gestão das

atividades. O processo para esses autores está em considerar como técnicas e gerenciamento de processos – ancorados em uma perspectiva racional e normativa – e que permitem alterar e aprimorar rotinas para se alcançar determinado resultado.

Wang e Ahmed (2007) afirmam que as capacidades dinâmicas são centrais para que uma organização responda às mudanças no ambiente e sustente a vantagem competitiva, porém as capacidades não são processos, mas incorporadas em processos. Com base nisso, para os autores há dois tipos de processos: processos simples e sequenciais que podem ser implementados pelas organizações de modo explícito, e processos mais complexos e estruturados, que envolvem não apenas aspectos sequenciais, mas uma dinâmica que permite a organização criar e alterar recursos a partir da interação entre atores e aspectos culturais que se enraízam e podem alterar uma dimensão tácita da própria organização.

Os principais autores do campo acabam por explicar determinada capacidade por ela mesma, de modo a categorizá-la em diferentes tipologias, como destacado anteriormente. Acrescenta-se ainda que o conceito das capacidades dinâmicas tem sido criticado por não ter respondido a dinamicidade devido ao seu enfoque *ad hoc* (PRIEM; BUTLER, 2001a; BROMILEY; PAPENHAUSEN, 2003; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010). Nesse sentido, segundo Tondolo e Bitencourt (2014), uma das críticas reside na fragmentação da estratégia, de modo que os estudos em capacidades dinâmicas definem o que elas são, mas não deixam claro como se desenvolvem e operacionalizam na organização. De acordo com Barreto (2010), o conceito de capacidades dinâmicas apresenta “fórmulas genéricas” a respeito de uma eficácia universal, pois há ainda há pouco suporte empírico.

Além dessa questão conceitual, outra crítica que emerge deste campo refere-se ao caráter de indeterminação das capacidades dinâmicas, ou seja, há necessidade de explorar como tais capacidades se desenvolvem empiricamente, uma vez que preponderantemente há uma maior ênfase em seu debate conceitual ao invés do empírico (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Questiona-se então, se a dimensão de ação empregada tradicionalmente em trabalhos no campo das capacidades dinâmicas assenta-se sobre as ações de um único agente (empreendedor/CEO) ou em uma organização e rotinas reificadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE, 2007, 2014a).

Destaca-se nestes pressupostos teóricos das capacidades dinâmicas, uma compreensão limitada a respeito da ação humana (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), uma vez que em seus elementos teóricos fundadores - teoria do crescimento da firma e perspectiva shumpteriana - não se considera um caráter coletivo e social no processo de tomada de decisão e arranjo de recursos. Esta pode ser considerada uma limitação da perspectiva das capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), pois a mudança dos recursos não envolve apenas um tipo particular de ação ou subconjunto de ações, mas o que de fato os atores dizem e fazem no cotidiano de uma organização para atribuir sentido ao processo de mudança dos recursos (KURTMOLLAIEV, 2017). Assim, conforme mostra o quadro 3, pode-se perceber as diferentes concepções de ação no campo das capacidades dinâmicas:

QUADRO 5 - CONCEITOS DE AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE

	<b>AÇÃO RACIONAL</b>	<b>AÇÃO NORMATIVA</b>	<b>AÇÃO CRIATIVA</b>
<b>AUTORES EXEMPLO DE CAPACIDADES DINÂMICAS</b>	Teece et al. (1997)	Eisenhardt e Martin (2000)	MacLean; MacIntosh e Seidl (2015)
<b>INFLUÊNCIAS PRINCIPAIS</b>	Econômica	Teoria Evolucionária e Antropologia	Teoria Social e Filosofia
<b>NÍVEL DE ANÁLISE</b>	Firma	Grupo	Individual
<b>CONCEITOS-CHAVE</b>	Fim, meio e condições	Normas, regras e rotinas.	Intenção, identidade e personificação.
<b>CONCEITUAÇÃO</b>	Firma como atores racionais na busca por maximizar a vantagem competitiva	Rotinas originadas pelos grupos organizacionais ou subgrupos	Indivíduos engajados em resolver dificuldades vivenciadas.

FONTE: Adaptado de MacLean; MacIntosh e Seidl (2015).

Como discutem MacLean, MacIntosh e Seidl (2015), os conceitos apresentados por Teece, Pisano e Schuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), estão fundamentados em uma lógica cartesiana, em que a concepção de ação racional e normativa. A partir das limitações destas duas perspectivas, os autores sugerem uma outra dimensão que denominam de 'ação criativa' para investigar ações situadas dos atores organizacionais que perpassam processos pelos quais a organizacional renova seus os recursos de maneira criativa. Diante disso, elementos

da dimensão criativa, orientam o desenvolvimento desta proposta de tese, pois amplia o conceito de capacidades dinâmicas para uma instância coletiva e criativa no desenvolvimento dos recursos, afastando-se da ênfase apenas na alta gerência no processo de mudança.

Atualmente há uma tentativa de explorar a natureza das capacidades dinâmicas reconhecendo-se, sobretudo, os processos e práticas que subjazem a maneira como os recursos são integrados, construídos e reconfigurados (SALVATO; RERUP, 2011; PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011). Conforme destaca Regnér (2008), a perspectiva de práticas apresenta um campo fértil para analisar os microfundamentos das capacidades dinâmicas, especificamente nas interações sociais entre diferentes atores estratégicos. Estes elementos de dimensão micro de análise podem ajudar a situar dimensão concreta pela qual a organização reconfigura seus recursos e se modifica ao longo do tempo (VOGEL; GUTTEL, 2013).

Além disso, explorar os processos que circunscrevem a realidade organizacional, podem a suprir tais inconsistências e lacunas teóricas, passando a reconhecer então, seus antecedentes, processos e resultados (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Os antecedentes das capacidades dinâmicas se constituem interna e externamente, de modo que envolvem a mudança organizacional, dinamismo de mercado, e a exploração de oportunidades por parte dos gestores. Já os processos organizacionais são como as coisas são feitas pelas organizações, ou que podem se referir as rotinas, padrões de práticas e aprendizado.

Para responder algumas críticas, os pesquisadores têm explorado o que definem como “microfundamentos” das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; ABELL; FELIN; FOSS, 2008; FELIN; FOSS, 2009; FELIN et al., 2012; BARNEY; FELIN, 2013). Dentre esses estudos destaca-se Teece (2007), apesar de ainda se orientar-se por uma perspectiva shumpeteriana nas dimensões constitutivas das capacidades dinâmicas. O conceito de “destruição criativa”, proposto por Shumpeter (1942), baseia-se na contribuição de empreendedores individuais em analisar ambientes complexos e, a partir disso, tomar decisões que orientem para a inovação e a criação de valor.

Diante das questões apresentadas, assume-se neste trabalho que a natureza das capacidades dinâmicas se fundamenta no entrelaçamento com as rotinas organizacionais. Com isso as capacidades dinâmicas enquanto um conjunto



de processos imersos em rotinas organizacionais fundamentando-se nas ações regulares dos atores em criar e transformar a base de recursos (TONDOLO E BITENCOURT, 2014; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; KURTMOLLAIEV, 2017). Além disso, as perspectivas de processos podem revelar o “vir a ser” (*becoming*) das capacidades dinâmicas (CHIA, 2017).

Dessa maneira, assume-se que as capacidades dinâmicas promovem e são suportadas pelas dinâmicas internas das rotinas organizacionais. A partir da discussão apresentada, a próxima seção irá explorar a abordagem dos microfundamentos das capacidades dinâmicas.

#### 2.1.4 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

A abordagem dos microfundamentos tem emergido como uma reação à ênfase estrita no nível organizacional e capacidades no nível coletivo (FELIN; FOSS, 2005). À vista disso, a perspectiva tradicional das capacidades negligencia a ação a interação (ABELL; FELIN; FOSS, 2008; FOSS, 2011). Dessa forma, o foco está em compreender como os indivíduos em suas interações agregam a formação de capacidades organizacionais, recursos e rotinas (BARNEY; FELIN, 2013).

Os microfundamentos são uma tentativa de explorar por meio de uma perspectiva social, a natureza dos recursos e das capacidades dinâmicas. Nesse sentido, o foco de análise volta-se para a figura do empreendedor e suas decisões voltadas para a reconfiguração dos recursos e rotinas organizacionais conforme previamente delimitada (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Nesse sentido, a proposta dos microfundamentos reside em:

(...) descompactar conceitos coletivos para entender como os fatores de nível individual impactam as organizações, como a interação dos indivíduos leva a resultados e desempenho emergentes, coletivos e organizacionais, e como as relações entre variáveis macro são mediadas por micro ações e interações. (FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015, p. 2015. *Tradução nossa*).

Nessa tentativa de elucidar como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas, Teece (2007; 2009; 2014), em seus trabalhos mais recentes, desenvolve sua concepção de ‘microfundamentos’ apresentando as dimensões de *sense*, *seize* e *reconfiguring*. Para o autor, os microfundamentos envolvem habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de

decisão e instruções, que sustentam tais dimensões de análise. Para o autor, as capacidades dinâmicas são compostas pelo monitoramento das oportunidades internas e externas (*sensing*); apreensão de oportunidades identificadas (*seizing*); e a reconfiguração dos recursos (*reconfiguring*). Estas dimensões ou atividades que compõem as capacidades dinâmicas, são interdependentes, não podendo ser tratadas de maneira isolada.

O monitoramento das oportunidades (*sensing*) envolve um sistema analítico que busca identificar segmentos de mercado, mudança na necessidade dos consumidores, inovações no consumo, processos para aproveitar a inovação ofertada por fornecedores; e desenvolvimento de novas tecnologias (TEECE, 2009). O monitoramento envolve um exercício interpretativo dos atores organizacionais em criarem sentido a respeito do fluxo de informações advindas do ambiente (WEICK, 1995). Nesse sentido, em publicações mais recentes, Teece (2014, p.343) argumenta que esse processo envolve “avaliação, avaliação e julgamento que são difíceis de codificar e, portanto, difíceis de imitar”, ou seja, o próprio processo de monitoramento de oportunidades, enquanto dimensão tácita, pode ser contribuir na vantagem competitiva da organização perante as demais. Vale ressaltar ainda que tradicionalmente as abordagens de microfundamentos das capacidades dinâmicas, em especial nas premissas apresentadas por Teece (2009), orientam-se por uma análise centralizada no indivíduo, em detrimento de uma natureza coletiva do processo estratégico. Diante disso, assume-se nesse estudo que *sensing* diz respeito às ações de monitoramento de oportunidades existentes no ambiente (TEECE, 2007), de modo que essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional.

O processo de apreensão de oportunidades identificadas (*seizing*) trata-se de um processo de estruturação e acomodamento da mudança na estrutura organizacional, seja por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, ou seja, envolve a apreensão de oportunidades pela organização (TEECE, 2009). Apesar de Teece (2009; 2014) enfatizar a apreensão de tecnologias nos processos internos da organização, destacam-se artigos teóricos e empíricos que estão desenvolvendo um escopo mais amplo. Por exemplo, no estudo de Jantunen, Ellonen e Johansson (2012) em quatro editoras de revistas, demonstra-se que as organizações de um mesmo setor podem ter um processo de monitoramento

comuns (*sensing*), porém quando se trata da apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*), cada organização pode desenvolver suas idiossincrasias, uma vez que depende de uma estrutura e de base de recursos únicas. Como resultado, os autores destacam que analisar as atividades de SSR das capacidades dinâmicas envolve reconhecer que cada organização está situada em um contexto específico e que podem emergir de maneira diferentes, de maneira que o *seizing* não depende exclusivamente a decisão de investimentos em tecnologia, mas abarcar outros fatores. Já no estudo de caso de Filho, Bulgacov e May (2017) em uma organização jornalística demonstrou que as capacidades dinâmicas são influenciadas por mecanismos e fatores que se situam para além do que foi planejado pela alta gestão. Desse modo, partindo-se de uma perspectiva institucionalista, as atividades das capacidades dinâmicas (*sensing; seizing; reconfiguring*) são moldados por fatores institucionais, de modo que a organização estudada estabeleceu novas práticas estratégicas como forma adaptar-se ao novo ambiente de negócio o qual estava inserida.

A partir disso, assume-se nesse estudo que o *seizing* diz respeito às ações de apreensão e exploração de determinadas oportunidades de mercado advindas do processo de monitoramento do ambiente (TEECE, 2007). Essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Esta reconfiguração de recursos pode ser analisada por meio das rotinas, uma vez que por meio delas a organização estabelece novas configurações (EISENHARDT; MARTIN, 2000), acumula experiências, articula e codifica conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002), estabelece padrões de atividade por meio e gera aprendizagem (WINTER, 2003), e gera novas ideias, produtos e serviços (TEECE, 2007). Diante disso, assume-se para os fins deste estudo, que o *reconfiguring* é o processo de articulação de recursos organizacionais para viabilizar uma oportunidade identificada e apreendida pelos atores organizacionais (TEECE, 2007). Dessa forma, criam processos, produtos ou serviços que modificam as rotinas organizacionais (SALVATO; RERUP, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011; RÉGNER, 2015; KOUME; LANGLEY, 2017). Essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional.

A dimensão de *sensing* envolve monitorar novas oportunidades do contexto de uma organização por meio de processos que permitam criar coisas novas e gerar aprendizados. Baseando-se em uma perspectiva evolucionária, shumpeteriana e comportamental de equilíbrio e disrupção do mercado, Teece (2007) destaca que a apreensão se orienta por meio de um conjunto de informações adquiridas pelos empreendedores e na capacidade de articular novos conhecimentos em uma organização. Diante disso, o autor destaca que:

As capacidades dinâmicas residem em grande parte na equipe de alta gerência da empresa, mas, são impactados pelos processos, sistemas e estruturas organizacionais que a empresa criou para gerenciar seus negócios no passado. (TEECE, 2007, p. 1346. *Tradução nossa*).

Diante disso, Teece (2007) enfatiza no nível micro, a figura dos empreendedores e gestores por meio de uma perspectiva cognitiva de como interpretam novos eventos e informações para estabelecerem a tomada de decisão. Nesse sentido, um gestor pode interpretar as informações gerais advindas do mercado, e de maneira criativa compreender as necessidades de seus clientes. Nesse sentido, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) destacam que os empreendedores e gestores são agentes centrais da mudança, mas as capacidades dinâmicas também podem estar incorporadas em rotinas e possibilitar a reconfiguração dos recursos.

Esses processos destacados por Teece (2007) são divididos entre a alta gerência e os gestores médios, sendo que o primeiro grupo fica responsável por pensar possibilidades, agrupar e dar sentido às informações obtidas do contexto organizacional, e o segundo grupo fica responsável pela síntese das informações e atualização incorporadas nos processos. Percebe-se que a informação e a interpretação dela é algo relevante quando se trata do monitoramento (*sensing*), principalmente na maneira como a comunicação organizacional é orientada por estes atores.

Explorar os microfundamentos pode contribuir no entendimento de como as dimensões de SSR encontram-se sobrepostas em processos e atividades organizacionais. Por exemplo, a análise e monitoramento do ambiente é tratado nos estudos teóricos e empíricos como fundamentado na percepção dos gestores a

respeito do contexto em que a organização está inserida (O'REILLY et al., 2008; DANNEELS, 2010; JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012; WILDEN et al. 2013), ou na análise da dinamicidade do ambiente quanto às mudanças tecnológicas (DEED; DECAROLIS; COOMBS, 2000; RINDOVA; KOTHA, 2001; WU, 2007). A compreensão de um monitoramento do ambiente orientado apenas a questões de percepção da alta gerência e em uma análise fundamentada em mudanças tecnológicas, pode restringir a análise da complexidade ambiental e organizacional, deixando atores e elementos relevantes que constituem a dimensão micro e macro da estratégia.

Uma vez que a organização percebeu uma nova oportunidade, torna-se possível implementar ou alterar novos produtos, processos e serviços, por meio de investimentos internos ou aprimoramento das competências organizacionais. Para Teece (2007), a apreensão de oportunidades fundamenta-se nas capacidades dos gestores em analisarem a viabilidade financeira de se explorar determinada oportunidade de mercado, e com isso, alterar o modelo de negócio de modo a inserir novas tecnologias em seus processos e definir qual mercado será explorado. Essa dimensão está ancorada na criação de uma proposta de valor que possa ser percebida pelo mercado. Para o autor, redesenhar o modelo de negócio, envolve estabelecer novos arranjos e dinâmicas entre as rotinas existentes.

Posteriormente Teece (2009, p. 16) amplia sua compreensão a respeito do que o ambiente organizacional na perspectiva de capacidades dinâmicas, de modo que pode ser compreendida enquanto um “ecossistema - a comunidade de organizações, instituições, e indivíduos que impactam o negócio e os clientes e suprimentos da empresa”. Nesse sentido, o processo de monitoramento do ambiente (*sensing*) envolve reconhecer como os gestores fazem e como interpretam o conjunto de informações a partir das interações com outros atores da organização.

Por fim, a reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) envolve a habilidade da organização em “recombinar e reconfigurar os ativos e as estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce, e à medida que os mercados e as tecnologias mudam” (TEECE, 2007, p. 1335). Diante disso, nessa definição, as rotinas ajudam a sustentar a continuidade dos processos até a necessidade de uma mudança no ambiente externo. Mesmo que ocorram pressões do ambiente para que as rotinas se alterem para atender novos processos e produtos, alterá-las de maneira abrupta pode ocasionar rupturas na maneira como os atores interpretam a mudança e a

inovação. Teece (2007), argumenta que a alteração das rotinas dependerá diretamente do grau de inovação, se a mudança for radical, haverá uma mudança na estrutura e conseqüentemente nas rotinas organizacionais, caso seja incremental, a mudança poderá ser conduzida de maneira gradual. Quando se trata do processo de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*), desenvolve-se um alinhamento e realinhamento entre os ativos da organização por meio da governança, de maneira que todo esse processo, impacta não apenas internamente, mas também nas estruturas de mercado (TEECE, 2009). Vale ressaltar que todo desenvolvimento teórico do trabalho do autor é direcionado para organizações de base tecnológicas e inseridas em ambientes de alta competitividade e complexidade ambiental.

Dentre os estudos empíricos que utilizaram essas dimensões de análise, pode-se destacar o estudo de Jantunen, Ellonem e Johansson (2012), ao explorarem a heterogeneidade das capacidades dinâmicas em quatro organizações inovadoras do setor de publicação de revistas por meio de um estudo de casos múltiplos. O contexto das empresas analisadas estava passando por pressões externas para inovar e se adaptar. O estudo contou com 32 entrevistas com diretores, gestores, editores e consumidores dessas revistas e analisaram as dimensões de *Sensing, Seizing e Reconfiguring (SSR)*. Os resultados demonstraram que as capacidades dinâmicas apresentam características comuns e idiossincráticas entre organizações de um mesmo setor, e que mesmas práticas de SSR impactam de diferentes formas as organizações. No entanto, ressalta-se que as dimensões do *SSR* se sobrepõem no contexto empírico, visto que há características organizacionais que podem estar presentes em mais de uma das dimensões. Isso se deve ao fato de que se trata de um fenômeno em construção e, partir de categorias *a priori* para o campo, pode vir a reduzir explicações potenciais da natureza das capacidades dinâmicas.

Quando Teece (2007) trata das dimensões de análise dos microfundamentos, um de seus enfoques está em destacar as limitações cognitivas e vieses analíticos dos gestores na tomada de decisão no momento de perceber e explorar oportunidades de mercado. Nesse sentido, como destacado anteriormente, prevalece uma perspectiva cognitiva e comportamental a respeito da decisão estratégica (CYERT & MARCH, 1963; SIMON, 1947). Dessa forma, devido às suas bases epistemológicas, Teece (2007) não tece uma dimensão de interação nesse processo, atendo-se apenas, mesmo que de maneira pontual, na comunicação entre

gestores de diferentes níveis podem impactar no SSR. Em suma, para o autor, as capacidades dinâmicas residem principalmente na alta gestão, mas são impactadas por processos, sistemas e estruturas organizacionais que foram criadas ao longo do tempo para se estabelecer a gestão.

Apesar dos esforços em desenvolver os microfundamentos das capacidades, não há uma unificação a respeito de seus elementos componentes (BARNEY; FELIN, 2013) e seus componentes são analisados de maneira reificada, composta por elementos gerenciáveis, e não em uma perspectiva de processos e práticas (HOWARD-GRENVILLE; RERUP, 2016). Por conseguinte, na literatura os microfundamentos analisados de três formas diferentes:

QUADRO 6 - ABORDAGENS MICROFUNDAMENTOS

<b>ABORDAGEM</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>EVOLUCIONÁRIA</b>	Enfatizam rotinas enquanto elementos reificados na estrutura organizacional que criam e modificam recursos na busca pelo desempenho sustentável.	Zollo e Winter (2002); Teece (2007)
<b>COGNITIVAS/COMPORTAMENTAL</b>	Exploram a dimensão dos indivíduos e grupo a partir de suas escolhas, habilidades e emoções para compreender a mudança nos recursos. Ênfase em modelos multiníveis.	Felin e Foss (2005; 2009); Felin et al. (2012); Helfat e Peteraf (2014)
<b>PROCESSOS E PRÁTICAS</b>	Estão interessadas nos processos e práticas por meio das dinâmicas internas das rotinas organizacionais para analisar as ações situadas na mudança nos recursos.	Feldman (2004); Feldman e Worline (2011); Parmigiani; Howard-Greenville (2011).

FONTE: O autor (2018).

Como destacado, as abordagens evolucionárias e cognitivas e comportamentais dos microfundamentos orientam-se por premissas que não contemplam o caráter coletivo e de interação entre diferentes atores no desempenho das rotinas e transformação dos recursos organizacionais. Diante disso, na literatura de capacidades dinâmicas, destaca-se um movimento inicial por parte de alguns autores em aproximar a perspectiva de capacidades com a perspectiva de processos e práticas, de maneira a explorar os microfundamentos das capacidades

a partir de uma orientação sociológica da estratégia (SALVATO, 2003; 2009; REGNÉR, 2008; BURGELMAN et al., 2018),

Abordagens de processos e práticas se diferem da tradição cartesiana da estratégia, uma vez que se afastam de dualismos presentes nas demais abordagens, de modo que enfatizam os comportamentos rotinizados, atividades mentais e corporais, coisas, ferramentas e emoções (RECKWITZ, 2002). Assim, as diferenças entre as abordagens estão pautadas no entendimento a respeito do objeto de pesquisa, ora tratando-o como reificado e passível de gerenciamento, ora enquanto processos e práticas constituídas ao longo do tempo, de modo a estruturar as atividades organizacionais na busca pela estabilidade e mudança (FARJOUN, 2010).

A perspectiva tradicional de microfundamentos enfatizam os indivíduos e não os processos e práticas, de modo que o interesse da perspectiva sociológica da estratégia é concebê-la enquanto processo (*strategizing*) performativo, uma prática social constituída a partir da teoria social (REGNÉR, 2015; BURGELMAN et al., 2018). As pesquisas da estratégia como processos e práticas não estão preocupadas com os resultados, de modo que seu foco está sob a performatividade das práticas, procedimentos, ferramentas, workshops, discursos, entre outros, ao invés do desempenho organizacional (GUÉRARD; LANGLEY; SEIDL, 2013). Já a perspectiva tradicional de microfundamentos partem do indivíduo, incluindo o foco na racionalidade e na utilidade maximizada dos agentes e como suas interações determinam os resultados macro (HODGSON, 2012).

A ênfase na perspectiva das capacidades está no nível organizacional, enquanto práticas e processos enfatiza os funcionamentos internos das capacidades, rotinas e conhecimento. Em vista disso, a perspectiva de processos e práticas permite aproximar o micro (práticas e processos) e o macro (capacidades dinâmicas) e reconhecer a dinâmica entre estrutura e agência (NAYAK; CHIA, 2011; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Com base nestas questões, Regnér (2015) afirma que há dois caminhos de pesquisa possíveis: a) Examinar processos e práticas relacionados com as estratégias de nível organizacional, incluindo recursos e configurações de capacidades; b) Incorporar recursos e capacidades e microfundamentos internamente à abordagem da estratégia como prática, o qual permite discutir como as práticas estratégicas, práxis e praticantes são interpretadas. O autor ainda complementa que as práticas e práxis estão incorporadas nos



recursos e capacidades e, pode auxiliar a explicar como a estratégia, workshops, ferramentas se relacionam no desenvolvimento dos recursos e capacidades, algo que a estratégia como prática não se atém em analisar.

Em síntese, aproximar a perspectiva de processos e práticas nos microfundamentos permite ir além do foco no indivíduo, o que passa a incluir o papel dos contextos sociais e interações que subjazem os recursos e capacidades. Estudos como o de Salvato (2003; 2009) foram os precursores em explorar a justaposição entre recursos e rotinas por meio da dimensão micro da estratégia. Sua principal contribuição reside explorar o conceito de capacidades dinâmicas por meio das atividades diárias desempenhada pelos atores, com base na análise da evolução da capacidade por meio das ações dos gestores em alterar padrões da organização de maneira intencional. Diante disso, compreende-se que os microfundamentos das capacidades dinâmicas envolvem um conjunto de processos imersos em rotinas organizacionais que, a partir de ações regulares dos atores, criam e transformam recursos (TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MACLEAN; MACINTOSH SEIDL, 2015; KURTMOLLAIEV, 2017). Isto posto, as capacidades dinâmicas adotado nesta pesquisa refere-se a uma habilidade organizacional de reconfiguração de recursos, a partir da apreensão de oportunidades, que envolvem processo de renovação estratégica e de mudança nas rotinas organizacionais. São constituídas por atividades de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring* (TEECE, 2007; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; KURTMOLLAIEV, 2017). As capacidades dinâmicas serão analisadas por meio destas atividades.

A seção a seguir apresenta a discussão a respeito do conceito de rotinas organizacionais que orienta o desenvolvimento desta tese.

## 2.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

As rotinas são parte fundamental de uma organização e meio pelo qual os atores desenvolvem um conjunto de tarefas e ações que estruturam a realidade organizacional. A perspectiva de rotinas representa um nível de análise relevante para explorar as dimensões de ação e dinâmicas internas que promovem a mudança em uma organização. Nesse sentido, as rotinas organizacionais se aproximam da perspectiva de capacidades dinâmicas, principalmente como nível de

análise para compreender como as organizações reconfiguram seus recursos e articulam o fluxo de conhecimento em um contexto de mudança. Assim, para aprofundar essa discussão, este capítulo está estruturado da seguinte maneira: em um primeiro momento é apresentado as origens e perspectivas conceituais; em um segundo momento, as dimensões de análise das rotinas; e em um terceiro momento uma discussão a respeito das rotinas organizacionais e fluxo de conhecimento.

### 2.2.1 Origens e perspectivas conceituais de rotinas

As rotinas são onipresentes em qualquer organização e orientam um conjunto de tarefas e ações que estruturam o cotidiano organizacional (BECKER, 2004). Conforme destacado anteriormente, o campo de rotinas organizacionais tornou-se plural ao longo dos anos, o que possibilitou o desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas. Destaca-se um campo multifacetado que é rico em seu caráter explicativo dos fenômenos organizacionais, principalmente no que se refere à mudança organizacional (BECKER, 2004; SCHULZ, 2008).

A origem do conceito de rotinas remonta aos primeiros estudos do pragmatismo com Dewey (1922), ao enfatizar o hábito enquanto ação reflexiva e principal condutor do comportamento coletivo e individual (COHEN, 2007). A base pragmatista buscava explicações a respeito da interrelação entre o comportamento individual e coletivo no estabelecimento de padrões de ação, sendo que rotinas eram compreendidas de maneira análoga ao conceito de 'hábitos' construídos pelos indivíduos (HODGSON, 2008).

O primeiro estudo a abordar o conceito de rotinas no campo da administração foi de Stene (1940). O autor define que rotinas organizacionais são padrões de ação relevantes para coordenar as atividades organizacionais, ou seja, as rotinas estão intimamente ligadas às decisões prévias que orientam um conjunto de ações individuais de maneira repetitiva, tornando-se habitual. Posteriormente, foi com a Escola de Carnegie que conceito de rotinas organizacionais ganha destaque, ao concebê-las enquanto procedimentos de desempenho (regras) para efetividade da tomada de decisão (CYERT; MARCH, 1963; MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1947). Nesse contexto, Simon (1947) introduz o conceito de "racionalidade limitada",

compreendendo as organizações enquanto sistemas racionais, de modo que o processo de análise na elaboração das decisões orienta o desenvolvimento das rotinas organizacionais. Assim, o comportamento racional é determinado inteiramente pelas características do ambiente pelo qual o comportamento se desenvolve (SIMON, 1982).

Nessa abordagem, as rotinas envolvem regras simples, elementos frouxamente acoplados que permitem a organização reagir ao ambiente (MARCH; SIMON, 1958). Esses procedimentos padronizados, regras e padrões de comportamento facilitam mais efetivamente o processo decisório organizacional como suporte para resolução de conflitos, problemas e adaptação à um ambiente mais amplo (ARGOTE; GREVE, 2007). Ressalta-se ainda, que o trabalho da Escola de Carnegie estava voltado para os fundamentos cognitivos do comportamento organizacional relacionados aos hábitos e emoções (COHEN, 2007).

Estudos que exploram a dimensão cognitiva e comportamental orientam-se em investigar como os atores organizacionais desempenham um conjunto de atividades que norteiam o desenvolvimento da organização na busca pela vantagem competitiva. Por exemplo, o estudo de Cohen e Bacdayan (1994) exploram rotinas organizacionais enquanto interação de múltiplos atores que orientam estruturas de ação coletiva. Por meio de um estudo em um laboratório, os autores discutem que as rotinas podem ser o meio pelo qual a organização não só compartilha conhecimentos, mas estabelecem uma ‘memória’ de como os indivíduos em interação desenvolvem determinada atividade ao longo do tempo.

Conforme destaca Schulz (2008), a definição de rotinas da escola de Carnegie aproxima-se da concepção evolucionária de Nelson e Winter (1982) na obra *‘Evolutionary Theory of Economic Change’*. Os autores apresentam um trabalho a respeito do comportamento organizacional que se opõem a vertente da economia neoclássica, voltada a decisões racionais dos gestores. Nelson e Winter (1982, p. 14) ao definirem rotinas como “padrões de comportamentos regulares e previsíveis”, propuseram que as rotinas analogamente agem como “genes” que são transmissíveis e selecionáveis pelo ambiente, fornecendo a base para uma concepção de mudança evolucionária das organizações. Os autores foram determinantes em trazer as rotinas para o centro da análise, influenciando futuras pesquisas no campo da estratégia e estudos organizacionais (BECKER, 2004).

Conforme é possível perceber, nessas abordagens rotinas são utilizadas de maneira análoga as capacidades organizacionais como forma de representar dado conjunto de atividades realizadas pela organização. Estes autores empregam as habilidades individuais como metáfora para as rotinas, sugerindo que as rotinas são o funcionamento estruturante capaz de coordenar comportamentos. Nessa abordagem de rotinas, o nível de análise ainda é organizacional (NELSON; WINTER, 1982; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003).

Percebe-se uma aproximação entre a perspectiva econômica e comportamental ao empregarem as rotinas como foco de análise para explicar a natureza da mudança organizacional. Os pesquisadores que utilizam de abordagens de cunho econômico, como destacado nas seções anteriores, compreendem as rotinas enquanto “caixa preta”, ou seja, enfatizam elementos antecedentes ou motivação para o desenvolvimento de determinadas rotinas e seus impactos no desempenho da organização, negligenciando componentes internos de sua estrutura (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Dentre os estudos que se baseiam em premissas econômicas e normativas, podemos destacar o estudo de Eisenhardt e Martin (2000). Para os autores, as rotinas estão diretamente ligadas ao grau de dinamismo do mercado, de modo que em mercados moderados, as rotinas são estáveis e previsíveis, contudo, em mercados de rápida mudança as rotinas assumem uma natureza simples, experimental e com resultados não previstos.

Essa premissa também pode ser evidenciada em trabalhos como o de Zollo e Winter (2002, p. 340) ao definirem rotinas como “padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais a estímulos variados, internos ou externos.”. Essa concepção de rotinas também se encontra em trabalhos como o de Teece (2007), de modo que para o autor é a partir do dinamismo ambiental que as rotinas são alteradas, proporcionando novas configurações que promovam a vantagem competitiva (TEECE, 2007).

Percebe-se que autores como Teece et al. (1997), Winter (2000), Zollo e Winter (2002) e Helfat e Peteraf (2003), apresentam entendimento comum de que as capacidades dinâmicas são compostas por rotinas e pela interação entre recursos e capacidades, sendo que rotinas são gerenciáveis (BENNER; TUSHMAN, 2003). Na perspectiva de capacidades, uma organização gerencia seus processos internos buscando estabilizar e racionalizar as rotinas organizacionais com foco no ambiente.

Evidencia-se, a partir dessa premissa, que a perspectiva da economia evolucionária deixa em segundo plano a agência dos atores imersos nas rotinas, bem como resultados não intencionais da ação (PARMIGIANI; HOWARD-GREENVILLE, 2011).

Devido às influências das teorias evolucionária e comportamental influenciaram, a perspectiva de capacidades compreende as rotinas enquanto entidades, ou seja, enquanto componente reificado da estrutura organizacional que pode ser gerenciado pela organização. Conseqüentemente, as metáforas de “genes” ou “hábitos” tendem a representar as rotinas enquanto objetos fixos, previsíveis e orientados por abstrações, não se reconhecendo a agência dos atores, revelando “qualidade inerciais das rotinas e tendendo a minimizar uma possível flexibilidade e mudança” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 97).

Na tentativa de preencher essas lacunas, a perspectiva sociológica das rotinas tem ampliado o entendimento de que as rotinas não envolvem apenas a aspectos formais relacionados à atividade produtiva de uma organização, mas um conjunto de interações e processos que orientam as ações dos atores organizacionais (FELDMAN; PENTLAND, 2003; REGNÉR, 2015; DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016; HOWARD-GRENVILLE et al., 2016). A perspectiva social está interessada na dinâmica interna das rotinas e como os atores, a partir delas, organizam e transformam coletivamente a maneira como realizam suas atividades. Esta perspectiva, ao adotar as abordagens de processos e práticas, ressalta a agência dos atores no processo de construção das atividades diárias de uma organização (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Inicialmente nesta abordagem, os pesquisadores consideravam rotinas enquanto constituídas por sequências de ações desempenhadas pelos atores organizacionais. Autores como Pentland e Reuter (1994) foram os precursores em explorarem a estrutura sequencial dos processos que orientam as rotinas, com base em um repertório de ações, salientando assim, a dinamicidade das rotinas. Este estudo foi realizado com uma empresa de software de médio porte que realiza atendimentos de clientes por telefone. A principal contribuição dos autores reside em explorar como a sequência de ações orientam as rotinas e a maneira como elas são realizadas diante de uma variedade sequencial.

Destaca-se também o estudo Feldman (2000), ao analisar empiricamente como as rotinas apresentam potencial de mudança, principalmente reconhecendo o caráter interno das rotinas. Este estudo baseia-se na análise de cinco rotinas em um

departamento que aloca estudantes em alojamentos universitários. A contribuição de Feldman (2000) está no entendimento de que rotinas não como elementos estáticos de uma organização, mas compostas por uma natureza performativa constituída no agir dos atores em interação.

A partir da discussão a respeito da natureza das rotinas, Parmigiani e Howard-Grenville (2011) segmentam a perspectiva de rotinas em duas vertentes: capacidades e práticas. Enquanto a perspectiva de capacidades preocupa-se em como as rotinas influenciam o desempenho organizacional, a perspectiva de processos e práticas enfatiza a dinâmica de como diferentes atores se engajam em atividades diárias de maneira coletiva para desempenhar dado conjunto de tarefas. A diferença central entre as perspectivas está em suas bases, conforme é possível visualizar quadro abaixo:

QUADRO 7 - ONTOLOGIA DAS ROTINAS

	<b>PERSPECTIVA DE CAPACIDADES</b>	<b>PERSPECTIVA DE PRÁTICAS</b>
<b>ONTOLOGIA</b>	Rotinas como coisas	Rotinas como processos e práticas
<b>NATUREZA</b>	Perspectiva Substancialista	Perspectiva Relacional
<b>PRINCIPAIS INTERESSES</b>	O que rotinas fazem (coordenam, criam, mudam) e como conduzem ao desempenho por meio de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	Como rotinas operam; dinâmica interna da rotina.
<b>NÍVEL DE ANÁLISE</b>	Organizações (a organização é uma estrutura para governar, coletar, criar e manter rotinas).	Rotina em si mesma.
<b>UNIDADE DE ANÁLISE</b>	Rotinas como “entidades” ou “caixas pretas”	Rotinas como “partes” (estrutura interna da rotina, o que há dentro da “caixa preta”).
<b>ENFOQUE EMPÍRICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como as rotinas criam valor e alcança a vantagem competitiva;</li> <li>• Como as rotinas se constituem em capacidades;</li> <li>• Complementaridade entre rotinas;</li> <li>• Transferibilidade entre as rotinas internas e externa (dimensão tácita e explícita)</li> <li>• Rotinas são determinadas pelo ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atores e artefatos influenciando o desenvolvimento da rotina.</li> <li>• Como rotinas mudam e se mantem estável ao longo do tempo; papel da agência e artefatos nesse processo.</li> <li>• Como rotinas são criadas e alteradas.</li> <li>• Quando e como as rotinas se desarranjam.</li> </ul>
<b>DIMENSÃO DE AÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade limitada</li> <li>• Resultados intencionais da ação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação humana é performativa e constitui a vida social.</li> <li>• Os atores possuem diferentes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes agem como esperado</li> </ul>	intenções, motivações e entendimentos.
<b>CONCEITO CHAVE</b>	Rotinas como “Genes”, “Hábitos” e “Repositório” de memória organizacional.	Rotina enquanto processos e práticas.
<b>ESTABILIDADE E MUDANÇA</b>	Reconhece que as rotinas podem mudar, mas o interesse maior está na estabilidade; Rotinas provém estabilidade ou mudança.	Mudança e estabilidade sempre são possíveis; Agência e artefatos são a base para estabilidade e mudança.

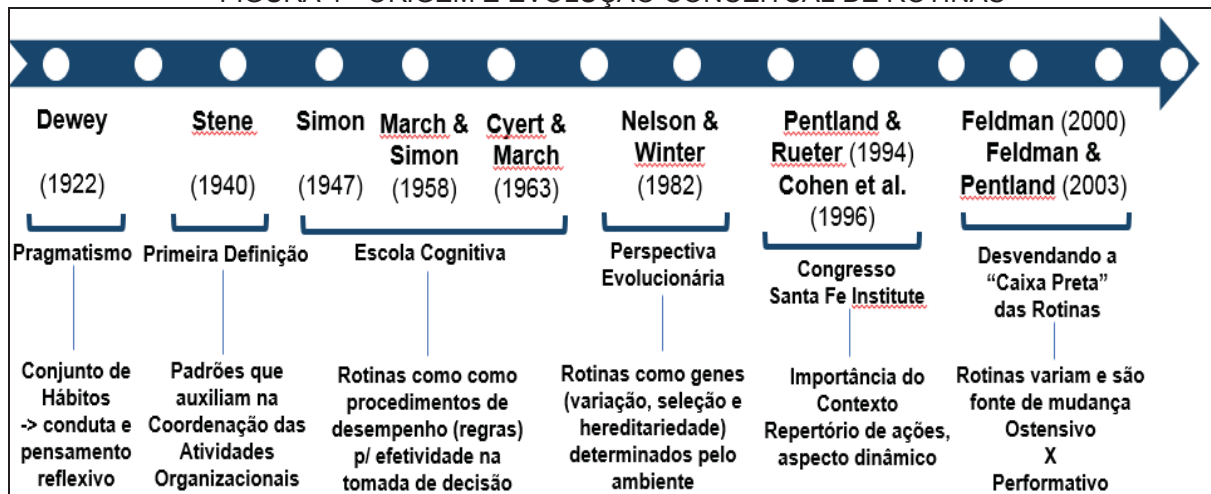
Fonte: Adaptado de Parmigiani e Howard-Grenville (2011).

Em síntese, as rotinas organizacionais possibilitam descrever os processos de mudança, uma vez que não representam um fenômeno estático e reificado na estrutura organizacional, mas ao invés disso, pode ser compreendida enquanto a fonte de estabilidade e mudança (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Os estudos mais recentes no campo das rotinas têm buscado analisar como os artefatos estão incorporados nas rotinas e, como atores e artefatos moldam as rotinas (D’ADDERIO, 2011; JARZABKOWSKI; BEDNAREK; SPEE, 2016), assim como, a análise das micro interações, o papel da fala reflexiva na mudança e da intencionalidade na dinâmica das rotinas (DITTRICH; GUÉRARD, SEIDL, 2016; DITTRICH; SEIDL, 2018).

Ao longo do desenvolvimento do campo, destaca-se um interesse não apenas em explorar as nuances da agência na dimensão interna das rotinas, mas a interrelação entre diferentes rotinas em uma organização, bem como analisar a integração das rotinas com dimensões macro sem negligenciar a agência (SALVATO; RERUP, 2011; HOWARD-GREENVILLE et al., 2016). Há estudos empíricos recentes que a interdependência de diferentes rotinas, seja por meio de perspectivas em redes (PENTLAND; RECKER; WYNER, 2016), ecologias (SELE; GRAND, 2016; NIEUWENBOER; CUNHA; TREVIÑO, 2017) ou cluster de rotinas (KREMSER; SCHEYÖGG, 2016).

Na figura a seguir, uma síntese da origem e evolução conceitual de rotinas:

FIGURA 1 - ORIGEM E EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE ROTINAS



Fonte: O autor (2018)

Apesar das diferentes abordagens, destaca-se um eixo central que as aproximam, de modo que rotinas são compreendidas como um fenômeno coletivo e fundamentado nas regularidades e padrões de ação que orientam as atividades organizacionais e os processos de mudança. A principal diferença entre as perspectivas reside no nível de análise e posicionamento epistemológico, principalmente no tocante à ação humana. A partir dos elementos apresentados, assume-se que as rotinas são definidas como “padrões de ação repetitivos e identificáveis de ações interdependentes envolvendo múltiplos atores” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 85). Na próxima seção, explora-se as dimensões de análise das rotinas, principalmente atendo-se às perspectivas de processos e práticas.

### 2.2.2 Dimensões de análise das rotinas organizacionais

Analisar as dimensões das rotinas organizacionais envolve reconhecer como os atores organizacionais estruturam e organizam suas atividades diárias. Feldman (2000) pode ser considerada precursora em analisar a dinâmica interna das rotinas, introduzindo o papel da agência. Sua principal contribuição reside em não analisar de maneira separada as ações dos atores nas rotinas das próprias rotinas. Dessa forma, afasta-se de uma prerrogativa de rotinas enquanto elemento reificado na organização, e salienta o caráter emergente e performativo das rotinas nos processos de mudança, desdobrando-se em resultados intencionais e não intencionais da ação dos atores. Nesse sentido, a autora destaca:



De minhas observações, as rotinas organizacionais envolvem as pessoas fazendo coisas, refletindo a respeito do que elas estão fazendo, e fazendo coisas diferentes (ou fazendo as mesmas coisas diferentemente) como um resultado da reflexão. (FELDMAN, 2000, p. 625. *Tradução nossa*).

Como discutem Feldman e Pentland (2003), as rotinas são um conjunto de ações realizadas pelos atores de maneira reflexiva no desenvolvimento das atividades diárias em uma organização. As rotinas, enquanto elemento constituinte da realidade organizacional, podem ser compreendidas tanto como fonte de estabilidade quanto de mudança, sendo caracterizadas por dois aspectos: ostensivo e performativo. A dimensão ostensiva pode ser definida como “padrão abstrato ou generalizado de uma rotina. Os participantes usam-no para orientar, explicar e referir-se aos desempenhos específicos da rotina. O aspecto ostensivo pode ser pensado como uma narrativa ou um roteiro.” (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 796). A dimensão performativa corresponde ao processual, sendo compreendida como o desempenho das rotinas envolvendo “ações desempenhadas por pessoas específicas, em tempos e lugares específicos” (PENTLAND; FELDMAN, 2008, p. 287).

A partir disso, podemos visualizar na figura a seguir a recursividade entre a dimensão ostensiva e performativa:

FIGURA 2 - RECURSIVIDADE DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS



Fonte: Feldman e Pentland (2008, p. 287. *Tradução nossa*)

No contexto de rotinas, a análise das dimensões ostensiva e performativa, discutidas por Feldman e Pentland (2003), fundamenta-se na influência de autores como Latour (2005) e Giddens (2003). Na perspectiva da teoria organizacional, a ontologia de rotinas está situada na dualidade entre agência e estrutura, de modo que não há uma concepção atomizada dos atores sociais, de modo que, as rotinas são compreendidas enquanto:

Práticas sociais ordenadas no tempo e espaço, e que são reproduzidas e recriadas pelos atores que se expressam como tal em suas atividades na organização. A recriação constante das propriedades estruturais da atividade social. (GIDDENS, 2003, p.3).

A partir disso, há uma estrutura constituída por regras e recursos que de maneira recursiva orienta a construção do cotidiano organizacional (GIDDENS, 2003). As rotinas apresentam uma natureza dinâmica a partir dos padrões de ação que são situados e pela reflexividade reconhecida dos atores nela imersos (FELDMAN, et al., 2016). Dessa forma, as rotinas envolvem “uma parte que incorpora a ideia abstrata de rotina (estrutura), enquanto a outra parte consiste de um desempenho atual das rotinas por pessoas específicas, em tempos específicos, em lugares específicos (agência)” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 95), ou seja, as rotinas envolvem o que os atores compreendem abstratamente o que são determinadas rotinas, e as ações efetivas desempenhadas pelos atores no fazer de suas atividades rotineiras.

Inicialmente, o campo de rotinas se desenvolveu a partir de estudos que analisavam a dimensão micro das atividades organizacionais, destacando as nuances de fala e interação entre diferentes atores organizacionais. Atualmente, há uma lacuna em explorar como a dimensão micro das rotinas se relaciona com dimensões macro da organização. A reflexão a respeito do *zoom in* e *zoom out* das rotinas apresenta um campo fértil para estudos futuros que explorem como diferentes rotinas integram entre si e entre o contexto em que se encontram situadas, sem deixar em segundo plano as ações situadas e a experiência dos atores (HOWARD-GRENVILLE et al. 2016).

Considerar a aproximação dos elementos da natureza micro da realidade organizacional com os produtos da ação dos atores envolve o processo de imersão do pesquisador no campo dos pesquisados. A partir disso, o pesquisador pode

compreender elementos da ação humana como emoções, criatividade, agência e a maneira como as rotinas se integram e estruturam a realidade organizacional. Dessa forma, uma das críticas a respeito da perspectiva de rotinas está em sua ênfase restrita nas micro-interações, não explorando outras dimensões de análise que moldam e são moldadas pelas rotinas, sendo que:

Talvez de certa forma irônica, os estudos na perspectiva da prática estão tão preocupados com a ação situada - as ações específicas de pessoas específicas em organizações específicas - que às vezes ignoram atributos organizacionais fundamentais que existem acima do nível da rotina, mas afetam seu desempenho. (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011, p. 443. *Tradução nossa*).

Essa intersecção entre o *zoom in* e *zoom out* pode contribuir na aproximação entre de uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas, como destacado no capítulo anterior. Há a possibilidade de explorar tais perspectivas de maneira conjunta, situando as capacidades dinâmicas não enquanto constituída por “meta-rotinas”, mas de maneira concreta situar processos, artefatos e atores que compõem as rotinas e circunscrevem a mudança nos recursos, trazendo um olhar sociológico para os microfundamentos. Percebe-se então, uma lacuna teórica a respeito de como diferentes rotinas integram-se entre si e com o contexto, e como o fluxo de conhecimento imerso nas rotinas contribuem com o processo de mudança dos recursos.

Estudos empíricos recentes têm tentado responder à tais questões, como por exemplo, Spee, Jarzabkowski e Smets (2016) analisaram a intersecção de quatro rotinas a partir de uma rotina focal. Ao examinarem o equilíbrio entre a padronização e flexibilidade presente nessa intersecção de rotinas, observaram consequências nos padrões ostensivos existentes rotina de avaliação de negócio na indústria de resseguro (seguro para seguradoras). Outros autores como Deken et al. (2016), analisaram como múltiplos atores desempenhas suas atividades em rotinas interdependentes e como isso impactava a dinâmica das rotinas ao longo do tempo. Os autores, por meio de um estudo etnográfico em uma organização automobilística, apresentam uma análise narrativa de como na interdependência de rotinas, os atores produzem elementos novos e inesperados a partir de resultados intencionais ou emergentes.

A interdependência de rotinas pode ser considerada uns mecanismos relevantes para compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma vez que, a mudança dos recursos perpassa diferentes rotinas e orientam como os atores codificar e internalizar conhecimentos em processos formais ou em tecnologias (ARGOTE, 1999; ZANDER; KOGUT, 1995). Há autores como D’Adderio (2003) que analisam esse processo de codificação e internalização de conhecimento por meio do uso de artefatos pelos atores nas rotinas organizacionais.

Dessa forma, analisar a mudança das rotinas envolve não apenas reconhecer a agência, mas também o papel dos artefatos, visto que são manifestações das rotinas e podem tanto habilitá-la quanto restringi-la (PENTLAND; FELDMAN, 2008). Conforme destaca D’Adderio (2011), reconhecer como os atores e artefatos se integram nas rotinas pode contribuir no entendimento da ação situada e de seus padrões. Diante disso, reconhecer os artefatos no centro da discussão de rotinas envolve:

(...) ir além das interpretações parciais de artefatos existentes para estudá-las como entidades multifacetadas que podem influenciar o curso das rotinas, ao mesmo tempo em que evoluem como consequência de rotinas. Sua apropriação por certas agências em contextos específicos. Isso implica ir além da caracterização dominante de artefatos como "objetos" opacos e sem vida que estão fora da rotina. Envolve também passar de sua extrema caracterização como objetos totalmente prescritivos que deterministicamente influenciam e restringem ações, ou como entidades simplesmente descritivas, infinitamente maleáveis e muitas vezes inconsequentes, que dependem da disposição dos agentes para incluí-las como parte de suas performances. (D’ADDERIO, 2011, p. 199. *Tradução nossa*).

A análise dos artefatos tem sido aspecto central na teoria de rotinas, apesar de que podem haver rotinas que são fundamentadas em regras e na dimensão ostensiva, e não em artefatos, sendo que o contrário também ocorre, em que um artefato pode persistir se uma rotina não está sendo mais desempenhada (FELDMAN; PENTLAND, 2008; HOWARD-GRENVILLE; RERUP, 2017). O conceito de artefatos que orienta esta proposta de tese está ancorado na definição de Pentland e Feldman (2005, p. 797), em que: “artefatos são manifestações físicas da rotina organizacional. A gama de artefatos que habilita e restringe as rotinas organizacionais são praticamente sem fim”. Segundo os autores, os artefatos podem aspectos físicos como planilhas, máquinas, programas de computador, espaço físico, entre outros, bem como incorporados em regras escritas e procedimentos

formais. Nesse sentido, situar os artefatos que circunscrevem as rotinas pode ajudar a compreender o caráter emergente e persistente das rotinas (D'ADDERIO, 2011),

Reconhecer o entrelaçamento entre atores, artefatos e rotinas permite desvelar que os recursos da organização não são estanques ou independentes de seu contexto, uma vez que é a partir da ação que os recursos são transformados (FELDMAN, 2004). Compreender a natureza processual dos recursos implica uma nova definição do mesmo. Nesse sentido, a noção de “recurso em uso” (*resourcing*) se torna mais adequada para apreender como as coisas se transformam em recursos a partir do momento em que estão sendo utilizados e transformados pelos atores (FELDMAN, 2004; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011), e não a partir de uma relação estrita com a competitividade do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Diante disso, recurso em uso:

Está nas ações nas organizações (ações específicas e identificáveis tomadas por pessoas específicas (ou às vezes máquinas, como computadores) em horários e locais específicos, ao invés das ações das organizações em relação a seus ambientes. Essa ênfase amplia o foco para os atores em toda a organização, enfatizando as práticas como uma forma de compreender como a empresa realiza os resultados, ampliando o poder explicativo da teoria de recursos em relação às práticas e experimentos na prática que emergem do “ponto de partida” para gerar mudanças. A teoria dos recursos revela que essas práticas têm dinâmicas endógenas - elas diferem de acordo com as formas pelas quais as pessoas nas organizações se envolvem - que são consequentes ao desenvolvimento da prática e à compreensão da microdinâmica da produção. (FELDMAN; WORLINE 2011, p. 9. *Tradução nossa*).

O processo de “recursos em uso” consiste em um padrão repetido de ações executadas pelos atores para constituir e modificar recursos, ou seja, as rotinas envolvem um conjunto de práticas organizacionais pelas quais os atores promovem esquemas para criar recursos (FELDMAN, 2004). Essa perspectiva processual a respeito dos recursos dinamiza a noção de rotinas, pois explora como os processos internos de uma organização criam e recriam recursos de diferentes maneiras. Esta perspectiva permite compreender como ocorre a mudança contínua dos recursos, questão essa, que é central no campo das capacidades dinâmicas. Assim, para os fins deste estudo, os recursos-em-uso (*resourcing*) é definido como “a criação na prática de ativos como pessoas, tempo, dinheiro, conhecimento ou habilidade; e qualidades de relacionamentos como confiança, autoridade ou complementaridade, de modo que eles possibilitem aos atores a execução de esquemas” (FELDMAN,

2004, p. 296). O valor e atributos dos recursos não são determinados de maneira a priori pela organização, mas a partir do agir e falar dos atores no processo de transformação dos recursos quando colocados em uso (FELDMAN, 2004; 2012). Trata-se de uma maneira de ver a reconfiguração dos recursos de forma dinâmica ao invés de uma forma estática no tempo.

Os atores, na relação entre si e artefatos, criam recursos que permitem conceber esquemas (*enact*), como processo de produção e reprodução, ao invés de entidades separadas de seus atores (FELDMAN, 2004). Dessa forma, revelar quem são os atores, as coisas, os lugares e as práticas subjacentes as mudanças dos recursos e rotinas, contribui a situar os microfundamentos do fazer estratégico ligado às capacidades dinâmicas. O processo estratégico (*strategizing*) compreende a estratégia como um processo que está em constante construção a partir da interação entre diferentes atores, ou conforme destacam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 8, *tradução nossa*): “*Strategizing* refere-se ao ‘fazer da estratégia’; isto é, a construção desse fluxo de atividade através das ações e interações de múltiplos atores e das práticas que eles recorrem.”. Assim, assume-se que os processos estão incorporados não apenas nas rotinas, mas no fazer estratégico dos atores organizacionais. Os processos estão interconectados, pois a realidade organizacional se constitui na produção contínua dos atores e assim emergente por meio das ações recorrentes dos atores (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011, p.1240).

A perspectiva de processos e práticas abre espaço para desvelar o caráter emergente da realidade organizacional, ao assumir a possibilidade de “desembrulhar” o que se se reconhece enquanto entidades e eventos – sem negá-los – e com isso, trazer para a superfície e revelar as tonalidades das atividades desempenhadas pelos atores no fluxo da realidade organizacional (NAYAK; CHIA, 2011; LANGLEY; TSOUKAS, 2016), de maneira que revelar tais questões implica em enfatizar a análise micro, mas buscando também estabelecer conexões com fenômenos macro (CHIA; MACKAY, 2016).

Apesar de autores como Whittngton (2007) apresentarem uma diferença entre estratégia enquanto processo (como estratégias são formuladas e implementadas nos processos de mudança) e estratégia como prática (estratégia a partir do entrelaçamento entre prática, práxis e praticantes), discussões recentes como apresentadas por Koume e Langley (2017), tentam uma aproximação entre os

micro processos e macro resultados em pesquisas qualitativa envolvendo Estratégia como Processo e Estratégia-como-Prática:

Pode-se relacionar processos e práticas empiricamente pelo menos de duas maneiras. Em primeiro lugar, os processos de longo prazo do desenvolvimento de estratégias, ao longo do tempo podem incorporar várias práticas ou vários *enactments* da mesma prática (por exemplo, repetidas reuniões gerenciais). Segundo, práticas particulares podem ter estruturas processuais distintas (por exemplo, uma instância particular da prática de “planejamento estratégico” também pode ser vista como um processo que se desenrola como uma sequência de eventos). (KOUME; LANGLEY, 2017, p. 4. *Tradução nossa*).

Uma das sugestões propostas pelos autores para aproximar as abordagens, se dá pelo que definem como perspectiva da instanciação (*instantiation*). Esta perspectiva orienta-se em compreender como microprocessos recursivamente produzem macroprocessos ao longo do tempo (dimensão temporal sincrônica). A partir disso, perspectivas como o pragmatismo, podem contribuir no entendimento o caráter performativo da estratégia na transformação dos recursos, uma vez que se delinea na compreensão de que o conhecimento a respeito de um objeto se orienta de uma teoria *a priori* sobre o objeto, mas na experiência do sujeito para com o mesmo.

Na perspectiva pragmatista, a produção do conhecimento se dá pela prática cotidiana e não se baseia em uma teoria do conhecimento fechada em si mesma. Esta premissa permite afastar-se de concepção atomizada e reificada a respeito de rotinas e recursos, uma vez que parte de uma natureza processual no sentido de vir-a-ser (*becoming*) a partir da ação situada dos atores (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2016). Ressalta-se, que analisar as práticas envolve mais do que apenas o falar e fazer dos atores, mas o entrelaçamento entre os atores, práticas, recursos, rotinas e artefatos nos processos de mudança e renovação estratégica (NICOLINI; MONTEIRO, 2016).

Conforme discute Dewey (1980), o pragmatismo lida com os fatos e coisas concretas, partindo dos casos particulares, generalizando-os. Diante disso, considera a experiência e ação dos atores para com o objeto, sendo que apenas na ação se encontra a verdade. Nesse sentido, o pragmatismo limita-se a uma finalidade racionalmente prática, apresentando uma nova concepção de verdade, não sendo apenas um método, mas uma atitude do pesquisador para com seu objeto de pesquisa.

Conforme destacado anteriormente, o conceito de rotinas organizacionais que fundamenta a proposta deste estudo está vinculado tanto à estabilidade quanto à mudança, e ao fluxo de conhecimento (FELDMAN; PENTLAND, 2003; BECKER, 2008; MINER et al., 2008). Dessa forma, as rotinas são compreendidas como produtos da ação humana e constituídas na recursividade entre a dimensão ostensiva, performativa e artefatos (FELDMAN, 2004; FELDMAN; PENTLAND, 2008; FELDMAN; WORLINE, 2011). As rotinas consolidam-se a partir do fluxo de conhecimento organizacional que envolve a criação, utilização e institucionalização do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), e podem ser modificadas por meio de novas mudanças e inovações.

Na próxima seção, aborda-se essa interrelação entre rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento.

### 2.2.3 Rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento

O fluxo do conhecimento se compõe na interação entre os atores organizacionais no desempenho de suas atividades cotidianas (BERGER; LUCKMANN, 1998). Nesse sentido, a construção das rotinas consolida a maneira como o conhecimento é codificado, transformado e compartilhado entre os atores organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002).

As capacidades dinâmicas constituem-se a partir das atividades rotineiras direcionadas à mudança dos recursos, uma vez que se estruturam e se consolidam ao longo do tempo por meio da aprendizagem organizacional (ZOLLO; WINTER, 2002). Por sua vez, os processos organizacionais estão imersos nas rotinas da organização, bem como incorporados em sua elaboração estratégica (TEECE, 2014).

As capacidades dinâmicas são norteadas pela experiência acumulada da organização, por isso desvelar caráter histórico e processual torna-se relevante. Conforme destaca Winter (2003, p. 991), a rotina é um “comportamento que é aprendido, altamente padronizado, ou quase repetitivo, baseado em parte no conhecimento tácito e nas especificidades dos objetivos”.

Diante disso, a organização molda suas rotinas por meio da codificação do conhecimento. O fluxo de conhecimento integra sentidos, significados, rotinas e práticas que constituem o cotidiano organizacional e estão imbricados na maneira



como os recursos são integrados, construídos e reconfigurados (EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008). Conforme destacam Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p.926), o conhecimento organizacional “envolve um conjunto de tudo o que é conhecido ou compreendido pela organização e seus membros, enquanto que as capacidades substantivas da organização são o conjunto de coisas que a organização pode fazer”. Dessa forma, pode-se considerar que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas envolve um processo de recurso-em-uso, que é suportado por meio do fluxo de conhecimento imbricado nas rotinas dinâmicas (FELDMAN; WORLINE, 2011).

Zollo e Winter (2002) são os principais autores a explorarem a aproximação dos conceitos de rotinas de capacidades dinâmicas e aprendizagem. Para os autores, as rotinas são padrões estáveis e sistemáticos, pelos quais a organizações desenvolvem suas atividades. Conforme discutido por Miner et al. (2006) e Shulz (2006) as rotinas não são apenas evidência da aprendizagem organizacional, mas também seu motor. Diante disso:

O processo de aprendizagem fornece uma perspectiva útil sobre a dinâmica das rotinas organizacionais. Isso nos permite ver que o processo de mudança nas rotinas organizacionais é também um processo de aprendizagem organizacional. (FELDMAN, 2000, p. 625. *Tradução nossa*).

A dimensão de estabilidade e mudança das rotinas concebe a noção de que há um fluxo do conhecimento que se propaga na organização. Para Schulz (2006) a rotina é fonte de estabilidade para as ações cotidianas, em que mesmo havendo mudanças, não se altera o padrão de como as coisas são feitas. Entretanto, quando se trata de mudança, torna-se possível assumir que as rotinas também são fonte de mudança por meio da aprendizagem. Dessa forma, o processo de aprendizagem, seja deliberado ou emergente, envolvem as rotinas possibilitam a base para o desenvolvimento de uma memória organizacional, que pode ser fonte de estabilidade, como de mudança (MINER et al., 2006).

Os processos que compõem a aprendizagem organizacional são permeados por um fluxo de conhecimento composto por um feixe de relações sociais que perpetuam rotinas e capacidades. Nesse sentido, o conhecimento não é algo estanque ou que contido na “mente dos atores”, mas envolve um fluxo de conhecimento, um processo de conhecer (*knowing*) que se constitui e reconstitui no

dia-a-dia de uma organização a partir da interação de diferentes atores (ORLIWKOSKI, 2002).

O debate a respeito do fluxo do conhecimento e mudança nos recursos oferece novos olhares a respeito dos processos, rotinas e a elaboração e renovação estratégica. Ressalta-se que a dimensão tácita do conhecimento é concebida de maneira diferente entre a perspectiva de capacidades e de práticas: a primeira enfatiza que o conhecimento é incorporado nas rotinas, devido ao seu grau de complexidade torna-se fonte de valor, uma vez que reduz possibilidade de imitação por outras organizações; já a segunda compreende a dimensão tácita a partir da interação entre os atores e do processo de *enactment* no ato performativo das rotinas (PARMIGIANI; HOWARD-GREENVILLE, 2011).

Apesar dessas diferenças, ambas as perspectivas apresentam lacunas teóricas no tocante ao nível de análise, posto que a perspectiva de capacidades tem buscado desvelar os microfundamentos (TEECE, 2007; FOSS, 2011; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2012; HELFAT; PETERAF, 2015) e abordagens recentes de rotinas tem buscado elucidar os resultados macro ou a interrelação entre as rotinas (HOWARD-GRENVILLE et al., 2016; KOUAMÉ; LANGLEY, 2017). Por conseguinte, tal questão pode ser reconhecida como uma das principais lacunas teóricas, de modo que autores como Salvato e Rerup (2011) propõem uma análise integrada entre micro e macro na pesquisa de rotinas e capacidades.

As rotinas organizam o fluxo de conhecimento, padronizando ações que objetivam produzir resultados significativos a partir das decisões estratégicas (PATRIOTTA, 2003). O fluxo do conhecimento encontra-se incorporado nas interações sociais e experiências vivenciadas (ARGYRIS; SCHON, 1978; ANTONELLO; GODOY, 2009). Com isso, a partir de seu caráter interpessoal, os papéis sociais e as regras que guiam a coletividade, se refletem na maneira como a organização cria, se apropria e manifesta um corpo específico de conhecimento (ARGYRIS; SCHON, 1978).

A construção de sentido presente nas rotinas organizacionais é a base pela qual é possível analisar fluxo do conhecimento, uma vez que as rotinas se constituem na ação, desdobrando-se na institucionalização e reconhecimento de determinadas práticas organizacionais em meio a experiências compartilhadas (ANTONELLO; GODOY, 2009). Para tanto, o conhecimento derivado das interações

institucionalizadas transforma-se em mecanismos estáveis por meio das rotinas (GHERARDI, 1999; PATRIOTTA, 2003).

Essa aproximação entre as capacidades dinâmicas e conhecimento possibilita analisar a criação, absorção, integração e reconfiguração de conhecimento (VERONA; RAVASI, 2003). Por meio dos sentidos compartilhados os indivíduos coletivamente buscam atribuir sentido ao fluxo de informações oriundas do ambiente interno e externo (WEICK, 1995; WHITTINGTON; MELIN, 2003; ANTONELLO; GODOY, 2009). Diante disso:

A perspectiva de capacidades poderia retirar ideias das práticas e focar em um nível mais baixo de análise, considerando como os atributos específicos da firma podem afetar a coordenação, compartilhamento de conhecimento, e execução de tarefas internamente e entre rotinas. (PARMIGIANI; HOWARD-GREENVILEE, 2011, p. 445. *Tradução nossa*).

Se há processos de comunicação que conduzem a vida na organização, há também reflexos dessa comunicação sobre o compartilhamento do conhecimento organizacional e na maneira como as oportunidades ambientais são assimiladas e interpretadas pela mesma, por meio dos processos de SSR. Tais aspectos sustentam não apenas o monitoramento do ambiente, mas como a organização assimila e compartilha conhecimentos já existentes e novos conhecimentos necessários para a reconfiguração dos recursos organizacionais. As rotinas consolidam a maneira como o conhecimento é compartilhado nas organizações. Conforme determinadas rotinas se institucionalizam, os processos de aprendizagem tornam-se constantes, fazendo com que as dimensões das capacidades dinâmicas se desenvolvam. Diante disso, se evidencia um processo recursivo entre as rotinas e a aprendizagem (BECKER, 2005).

Os recursos se reconfiguram por meio de dois processos: *exploitation* e *exploration* (MARCH, 1991). O termo *exploitation* envolve aproveitar o conhecimento que a organização já detém, aproveitando-o de maneira efetiva, por meio do refinamento, da escolha, seleção e execução. De maneira complementar, Cohen e Levinthal (1990) afirmam que o *exploitation* envolve a habilidade da organização incorporar conhecimento adquirido, de modo a transformar suas operações.

Com base nessas questões, pode-se considerar que os processos de mudança nas organizações descortinam um novo arranjo nos processos, estruturas e comportamentos, indicando não apenas como aprendizagem ocorreu, mas como

as relações interpessoais estabelecem novos significados, rotinas e sistemas formais e informais de criação e compartilhamento de conhecimentos (FLEURY; FLEURY, 2004). As mudanças envolvidas na reconfiguração de recursos envolvem mudanças nas rotinas, e cada nova dinâmica ou movimento de ruptura, mudança na dinâmica interna e criação de rotinas envolve um movimento no fluxo do conhecimento, seja em determinados conhecimentos que caem em desuso, seja em um novo fluxo de conhecimento em direção a um processo de institucionalização do conhecimento.

Para Eisenhardt e Martin (2000) os processos de criação de conhecimento são aspectos chave que orientam a evolução das capacidades dinâmicas. Além disso, a dinâmica das capacidades dinâmicas pode variar com base em sua dependência do conhecimento existente, ou seja, em mercados moderados, as capacidades dinâmicas dependem do conhecimento, e em mercados de rápida mudança, a incerteza em tais ambientes não permitem antecipar possíveis retornos e as capacidades dinâmicas desenvolvem-se menos no conhecimento existente e mais em criar conhecimentos de acordo com as situações emergentes.

Teece (2000), quando trata do conhecimento, compreende que os ativos organizacionais são constituídos por um conhecimento tácito e codificado que dificultam que os concorrentes copiem tais conhecimentos. Vale ressaltar que o conhecimento, para o autor, pode ser algo gerenciado enquanto ativo e não um processo de conhecimento organizacional, mas de gestão do conhecimento para a criação de valor. Além disso, destaca que o conhecimento organizacional está incorporado nos processos e rotinas e estruturas, podendo ser transferido de uma organização para outra, desde que um grupo de indivíduos com padrões de trabalho já estabelecidos permaneçam em conjunto em uma outra organização.

Patriotta (2003) argumenta que o processo de criação e institucionalização do conhecimento conduz a novos arranjos organizacionais, como novas rotinas. Segundo o autor, esse fluxo envolve criação, uso e institucionalização do conhecimento; institucionalização sendo o processo pelo qual componentes significativos do conhecimento e da ação humana são incorporados em uma estrutura de significado estável. A configuração particular do conhecimento é afetada por três fatores importantes: história (o conhecimento volta ao segundo plano como resultado da sedimentação de experiências de aprendizado ao longo do tempo), hábito (conhecimento quando está profundamente internalizado e institucionalizado

tende a ser usado quase automaticamente) e; c) experiência (o conhecimento por definição tácita está relacionado a isso). O processo de inovação e conhecimento estão diretamente conectados. Nesse sentido, aspectos incrementais e inovações em uma organização está envolta no modo como uma organização explora e utiliza o conhecimento existente adquirido ao longo dos anos, principalmente alterando suas rotinas e criando práticas padronizadas (BENNER; TUSHMAN, 2003).

A pesquisa desenvolvida por Patriotta (2003) em fábricas automotivas relaciona o conteúdo do conhecimento ao tipo de conhecimento (projeto com conhecimento de *blueprint*, rotinas com fluxo de conhecimento e *sensemaking* com conhecimento de experiência) precisa ser entendido à luz de um processo paralelo, onde também há atrofia de velhas competências. Nesta atrofia, ocorre a desinstitucionalização do conhecimento, onde o conhecimento a partir da experiência é suspenso, o conhecimento procedimental que está nas rotinas entra em descontinuidade, e os conhecimentos obtidos nas plantas vão para o desuso (TAKAHASHI, 2007).

As capacidades dinâmicas estão envolvidas por significados compartilhados que os indivíduos coletivamente buscam atribuir ao fluxo de informações do ambiente interno e externo (WEICK, 1995; WHITTINGTON; MELIN, 2003). Logo, reconfiguração dos recursos pode ser analisada através das mudanças nas rotinas que, por sua vez, podem ser analisadas através da mudança e do processo de institucionalização e desinstitucionalização do conhecimento. Através da reconfiguração de recursos e organização estabelece novas configurações (EISENHARDT; MARTIN, 2000), acumula experiências, articula e codifica o conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002), bem como estabelece padrões de atividade através de processos de aprendizagem (WINTER, 2003), gerando novas ideias, produtos e serviços (TEECE, 2007, 2014). O conhecimento compartilhado na organização integra práticas que constituem uma organização e estão embutidas na maneira como os recursos são integrados, construídos e reconfigurados (EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008). Diante disso, assume-se neste estudo que o fluxo de conhecimento organizacional diz respeito a forma com que a organização cria, utiliza e institucionaliza os conhecimentos referentes as suas atividades (PATRIOTTA, 2003). O processo de conhecer (*knowing*) se constitui no dia-a-dia de uma organização a partir de diferentes atores imersos nas rotinas (ORLIWKOSKI,

2002). Rotinas representam, assim, um fluxo completo de conhecimento (PATRIOTTA, 2003).

Partindo-se desses aspectos, ressalta-se que apesar desse fluxo ser descrito na literatura, ele pode não seguir um fluxo esperado no cotidiano organizacional. Este processo pode ser acelerado, retardado ou mesmo caótico em função de outros fatores organizacionais, como por exemplo, a realização improvisada de atividades desempenhada pelos atores organizacionais. O imprevisto, assim, pode gerar impactos na formação, dinâmica e consolidação das rotinas organizacionais, podendo gerar também resultados não intencionais.

Durante as primeiras análises do caso estudado, observou-se que esse fator especificamente estava presente e que estava influenciando as mudanças organizacionais advindas da reconfiguração de recursos. Por isso, foi necessário incluir na fundamentação teórica a literatura sobre imprevisto, a fim de fundamentar a compreensão da realidade que estava sendo analisada. Assim, a próxima seção explora o conceito de imprevisto e a aproximação entre improvisação e as rotinas organizacionais.

#### 2.2.4 A improvisação nas rotinas organizacionais

A origem da palavra 'imprevisto' deriva do latim *providere*, que significa "fazer preparação para", e deriva de *improvisus*, "imprevisto" (DICIONÁRIO OXFORD, 2018). Ou seja, a improvisação envolve lidar com o desconhecido sem uma preparação prévia. A literatura em improvisação organizacional apresenta um conjunto de diferentes definições sobre fenômeno, podendo ser tratada como ação espontânea sem preparação prévia ou como reflexão individual e ação em resposta a algo, produzindo resultados intencionais ou não (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

O imprevisto pode estar presente em diferentes níveis, sendo: individual, interpessoal e organizacional (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). Em nível individual, o imprevisto acontece concomitantemente ao desenvolvimento de determinada tarefa, onde o ator molda seu trabalho conforme informações emergentes. O imprevisto interpessoal acontece quando pequenos grupos de atores interagem em momentos situados, seja para pensar soluções ou desenvolverem ideias. Já em nível organizacional, o imprevisto vincula-se com processos

adaptativos, em que a organização busca certa flexibilização de sua estrutura. Hadida, Tarvainen e Rose (2015) destacam que a improvisação pode desenvolver-se em diferentes graus, sendo: pequeno, limitado ou estrutural. O improviso de pequeno (*minor*) grau envolve ajustes menores em processos ou produtos. O improviso delimitado (*bounded*) envolve improvisar em novos processos ou produtos, mas utilizando-se de estruturas pré-existentes, como por exemplo, em inovações incrementais das organizações. Assim, quando esse improviso transcende estruturas pré-determinadas, sendo capaz de alterar estratégias, operações ou posicionamento de mercado, o improviso é definido como estrutural. Essas dimensões que compõem o improviso organizacional podem se sobrepor em uma interação entre o grau e nível de improviso.

Segundo Ciborra (1999, p. 78), a improvisação pode ser definida como “uma performance situada em que o pensamento e a ação surgem simultaneamente e no impulso do momento”. De maneira complementar, Pina e Cunha, Vieira da Cunha e Kamoche (2002, p. 93), destacam que a improvisação organizacional envolve uma “concepção de ação que se desdobra, por uma organização e/ou seus membros, a partir de material disponível, recursos cognitivos, afetivos e sociais”. Essas definições revelam um caráter emergente da realidade organizacional, em que os atores em seu fazer cotidiano e estratégico, desempenham tarefas que não necessariamente seguem uma ordem ou resultam em desdobramentos previsíveis da ação.

A natureza emergente da ação humana aproxima-se de uma compreensão processual da realidade organizacional, a partir do qual, a organização não se delimita por fronteiras bem definidas, mas por um feixe de relações e ações que perpassam diferentes rotinas organizacionais no fluxo das atividades rotineiras (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2016; FELDMAN et al. 2016). Os recursos em uso podem ser entendidos como um processo contínuo que pode ser alterado durante situações inesperados e não planejados. Isso pode levar os atores a tomar ações inesperadas por meio da improvisação devido à falta de tempo e recursos para resolver certos problemas. Desta forma, a improvisação permite, ao contrário de uma experimentação *a priori*, alterar ou modificar certos recursos durante a ação (MINER et al., 1996). As rotinas organizacionais podem ser compreendidas como elementos estruturantes, de forma que, mesmo sendo orientada por uma dialética entre a estabilidade e mudança, essa interação entre os atores e a estrutura

oferece espaço inicial para modificarem recursos de maneira criativa (SONENSHEIN, 2014). A perspectiva das rotinas dinâmicas torna-se central para desvelar essa dinâmica de transformação dos recursos que não surge no vácuo, mas como um resultado intencional ou não da ação humana.

Nesse sentido, o conceito de recurso torna-se mais adequado para apreender como as coisas se transformam em recursos a partir do momento em que são utilizadas pelos atores (FELDMAN, 2004; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN & WORLINE, 2011). As organizações criam diferentes recursos em diferentes momentos para lidar com uma situação, estabelecendo esquemas interpretativos para apoiar uma segurança ontológica nas atividades diárias de uma organização (GIDDENS, 1984).

Esse modo de compreender a natureza processual da realidade organizacional contribui no entendimento de como os recursos são reconfigurados na organização, visto que a improvisação acontece enquanto a ação está sendo construída. Diante disso, por vezes, o imprevisto pode estar presente em organizações que buscam estabelecer flexibilização de suas operações (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), seja alterando sua estrutura (CIBORRA, 1996) ou desenvolverem novos produtos (AKGUN; LYN, 2002; AKGUN et al., 2007). Nesse sentido, torna-se possível aproximar uma noção de recursos que abarque essa ontologia processual, uma dessas possibilidades é o conceito de recurso-em-uso (*resourcing*).

As perspectivas evolucionárias definem recursos como constituídos por qualidades inatas de modo que esse entendimento reduziu a explicação sobre como os recursos são criados, desenvolvidos e transformados (FELDMAN, 2004; FELDMAN; WORLINE, 2011). Visando superar a limitação dessas teorias e entendimentos, novas discussões surgiram para entender os recursos não como entidades, mas como “recurso-em-uso” ou “*resourcing*” (FELDMAN, 2004; FELDMAN; WORLINE, 2011), especialmente em relação aos resultados intencionais e não intencionais da ação que perpassam as rotinas organizacionais. Nesse processo de reconfiguração dos recursos por meio das rotinas organizacionais, os atores acabam desempenhando um conjunto de ações que não foi previsto, ou que, de certa maneira, foi desempenhado de maneira improvisada (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).



Diante desses elementos, o conceito de improviso apresenta uma contribuição potencial para conceitos como criatividade e inovação nas organizações (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), visto que, lida com atividades não deliberadas e dimensões de incerteza que circunscrevem o processo estratégico (*strategizing*) e os recursos-em-uso (*resourcing*). Assim, conforme destaca Weick (2002), as organizações são pressionadas a conduzir processos de inovação em um curto espaço de tempo, de modo que, explorar a recursividade entre a dimensão macro da inovação com a dimensão micro de análise, pode contribuir no entendimento de como as inovações são produzidas pelas organizações, principalmente em contextos de incertezas e rápidas mudanças

Ao discutir a estética do que se considera como imperfeito ou não deliberado no contexto organizacional, Weick (2002) apresenta a metáfora da improvisação coletiva dos grupos de jazz. Um grupo de jazz ao desempenhar determinado repertório, por vezes, abre espaço para momentos de improviso, em que cada músico criativamente explora as notas musicais em um campo harmônico, produzindo assim, variações que aparentemente, em um primeiro momento, podem parecer caóticas, porém são variações criadas em meio a uma estrutura de uma composição musical. Ora, o que era para transparecer ordenamento e inflexibilidade perante a composição, concede espaço para a criatividade e transformação de estruturas pré-estabelecidas. Dessa forma, as partituras, assim como as rotinas organizacionais, não são encaradas como fator limitante do fazer da ação, mas como uma estrutura inicial que encoraja a busca por soluções criativas em um curto espaço de tempo. Conforme destaca o autor, o improviso não se dá no vazio, uma vez que a realidade organizacional se desenha perante a performatividade do imperfeito.

Compreender os processos de inovação está mais em considerar as “pequenas estruturas” (WEICK, 2002), os espaços pelos quais os atores podem criar novos significados e transformar elementos da realidade. Estes elementos destacados pelo autor fundamentam-se em um entendimento de que o improviso se desenvolve perante uma lógica temporal e de bricolagem na dialética entre a ordem e desordem que compõem a realidade organizacional. A improvisação fundamenta-se em um exercício de bricolagem, em que as pessoas, ou o *bricoleur* constroem ou transformam algo a partir de qualquer coisa que tenha disponível à mão, sendo que o *bricoleur* é:

Um puro agente de estrutura. Ele desenha a organização sem matéria-prima. O *bricoleur* está tão preocupado com a organização quanto o artista com a estrutura. O músico de *jazz*, que cria a estrutura retrospectivamente, constrói algo que é reconhecível a partir de qualquer coisa que tiver à mão, contribui para uma estrutura emergente, construída pelo grupo no qual está tocando, e cria possibilidades para os outros artistas. (WEICK, 2002, p.11).

São por estes aspectos que as rotinas, assim como as canções de jazz, são permeadas por uma interdependência, em que busca-se a coordenação de diferentes atividades situadas em espaço de tempo delimitado, sem negar a retrospectividade das ações, ou seja, são estruturas “frouxamente relacionadas” que sustentam tanto a estabilidade como a mudança (FELDMAN, 2000; WEICK, 2002). Partindo-se desses aspectos, o conceito de recurso-em-uso (FELDMAN; WORLINE, 2011) se aproxima do elemento da improvisação nas organizações devido ao ser caráter emergente e performativo. Ressalta-se aqui, que autores como Winter (2003, p.993) diferenciam improviso de soluções *ad hoc*, uma vez que, enquanto soluções *ad hoc* são momentos situados não rotineiros, o improviso fundamenta-se em “micro padrões que são recombinações e sequenciados de maneiras criativas”.

O imprevisto situa-se “em relação a um mundo de produtos planejados, metódicos, cuidadosamente elaborados, simétricos, equilibrados, bem feitos, perfeitos.” (WEICK, 2002, p. 14), ou seja, inovar está fundamentado na diversidade que se constrói no processo de acertos e erros, em uma beleza na estética do imperfeito (GIOIA, 1990; WEICK, 2002). Logo, até mesmo a imperfeição não se desenvolve no nada, mas parte de estruturas iniciais retrospectivos e se permite de maneira criativa produzir novos ou serviços. Em um contexto de improviso, os atores podem partir de um planejamento estratégico, mas ao mesmo tempo, estabelecer novas direções para o desenvolvimento de um produto ou serviço (CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999). Em outras abordagens, como a cognitivista, o improviso é analisado a partir de uma dimensão heurística, em que se enfatiza como os gestores tomam suas decisões e resolvem problemas a partir de dado conjunto de informações, ou seja, a partir de escolhas racionais (BIRGHAM; EISENHADT, 2011; 2014).

Estudos empíricos como o de Miner, Bassof e Moorman (2001) exemplificam como a improvisação pode estar relacionada ao desenvolvimento de produtos. O

estudo desenvolvido em duas organizações permitiu evidenciar que o imprevisto interfere nos processos de aprendizagem organizacional de longo prazo, e que a improvisação perpassa tanto o nível individual, quanto grupo e organização. Já o estudo de Vera et al. (2014) buscou analisar, por meio de questionário aplicado para uma amostra de 100 times de P&D, como a improvisação estava imbricada em processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e dentre os resultados, concluíram que o entendimento compartilhado de novos conhecimentos e a clareza dos objetivos e autonomia dos times impactavam positivamente na capacidade de improvisação dos times de P&D.

Esses aspectos apresentados que constituem o imprevisto nas rotinas permitem trazer novos entendimentos a respeito do próprio processo estratégico, dando assim, suporte teórico para explorar natureza processual e emergente das capacidades dinâmicas.

## 2.3 SÍNTESE TEÓRICA E DESENHO DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se uma síntese teórica dos principais conceitos e suas aproximações teóricas norteadoras do desenvolvimento deste projeto de tese, bem como o desenho de pesquisa.

### 2.3.1 Síntese Teórica

Esta proposta de tese teve inicialmente como conceitos principais: capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo de conhecimento. Porém, a partir dos primeiros resultados empíricos, fez-se necessário tratar também do imprevisto nos processos estudados na organização que constitui o caso. A partir disso, apresenta-se uma síntese a respeito da aproximação entre todos estes conceitos.

A aproximação entre capacidades dinâmicas e conhecimento organizacional não é algo novo. Um dos trabalhos seminais que aproximou o conhecimento das capacidades dinâmicas foi Zollo e Winter (2002). Para os autores as capacidades dinâmicas são moldadas pela experiência, articulação e codificação do conhecimento ao longo do tempo em uma relação de coevolução. De maneira mais específica, esse conhecimento envolve: experiência acumulada; articulação e codificação. A experiência acumulada envolve o conhecimento adquirido por

padrões específicos de rotinas operacionais desenvolvidos ao longo do tempo. A articulação orienta-se pela interação entre indivíduos no processo de aprendizagem coletiva, em que os atores compartilham opiniões e visões de mundo. Já a codificação envolve esforços em materializar o conhecimento tácito em explícito, por meio de documentos, memorandos, planilhas, entre outros, com o intuito de dar base para a evolução do conhecimento.

Esse ciclo de conhecimento proposta por Zollo e Winter (2002) sintetiza a interação entre ambiente externo e interno da organização com foco na evolução do conhecimento. Percebe-se que para os autores, ainda há uma influência da perspectiva evolucionária, em que os estímulos externos em conjunto com informações internas advindas das rotinas operacionais possibilitam criar ideias e soluções que se desdobram em uma fase de *enactment* pela organização a respeito de como implementar as novas iniciativas de mudança. Entretanto, as rotinas mesmo desempenhando um papel de espaço para o *sensemaking* e consolidação do conhecimento, ainda são compreendidas enquanto moldadas por uma dimensão normativa e de ambiguidade causal.

Ao desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas e suas atividades componentes, Teece (2007) apresenta que o *sensing* envolve um processo de aquisição de novos conhecimentos por meio de um aprendizado sobre o ambiente e novas tecnologias. Com isso, torna-se um aspecto chave das capacidades dinâmicas, uma vez que os recursos não são facilmente imitados pelo mercado devido à dimensão tácita do conhecimento no processo de aproveitar as oportunidades, investir e reconfigurar recursos.

Dessa forma, há um processo recursivo entre rotinas e os processos de aprendizagem (BECKER, 2008), que permite para analisar como a criação, absorção, integração e reconfiguração do conhecimento suportam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (VERONA; RAVASI, 2003). Para compreender esse processo, é necessário investigar como os significados são compartilhados pelos indivíduos na organização e como esses significados constituem rotinas por meio de definições coletivas de atores organizacionais (BROWN; STARKEY, 2000; ARGOTE, 2013).

As capacidades dinâmicas estão intimamente relacionadas com as atividades rotineiras de uma organização, modo pelo qual, torna-se possível não apenas coordenar e criar sentido para as atividades desenvolvidas por diferentes

áreas, mas consolidar processos que estruturam e estimulam a mudança dos recursos continuamente. São por essas razões que as rotinas estão ancoradas tanto na estabilidade quanto na mudança (FELDMAN; PENTLAND, 2003), sendo a própria fonte para a mudança e não apenas moldada por pressões ambientais e institucionais. Assim, o processo de mudança nas rotinas está intimamente ligado ao processo de aprendizagem, composto pelo fluxo do conhecimento (FELDMAN, 2000).

Conforme destaca Patriotta (2003), o fluxo do conhecimento desempenha um papel relevante na organização das rotinas organizacionais possibilitando orientar dado conjunto de ações com base nas decisões estratégicas. O conhecimento nesta proposta de tese é definido enquanto um processo de conhecer (*knowing*) imerso no fazer e falar dos diferentes atores organizacionais imersos nas rotinas (ORLIWKOSKI, 2002) que depende do modo como os recursos são modificados. Essa definição também se aproxima da proposta conceitual e empírica de se estudar capacidades dinâmicas não enquanto algo reificado em uma organização, mas enquanto processo que envolve constituição e a desestruturação de rotinas organizacionais, desencadeadas pela a mudança dos recursos organizacionais.

Para isso, evidencia-se como atores organizacionais se engajam na construção e negociação de significados a respeito da mudança dos recursos nas atividades de SSR (TEECE, 2007). Logo, trazer para o centro do debate o papel das rotinas pode elucidar a recursividade entre atores, recursos e rotinas no ato performativo de estruturar a realidade organizacional e modificar determinados recursos para inovar ou manter-se no mercado, uma vez que rotinas são “ações interdependentes envolvendo múltiplos atores” em uma dinâmica de estabilidade e mudança organizacional (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 85).

Dessa forma, compreender a natureza processual da realidade organizacional contribui no entendimento de como os recursos são reconfigurados na organização, visto que a improvisação acontece enquanto a ação está sendo construída pelos atores. O improviso pode estar presente em organizações que buscam estabelecer flexibilização de suas operações (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), seja alterando sua estrutura (CIBORRA, 1996) ou desenvolvendo novos produtos (AKGUN; LYN, 2002; AKGUN et al., 2007). Nesse sentido, torna-se

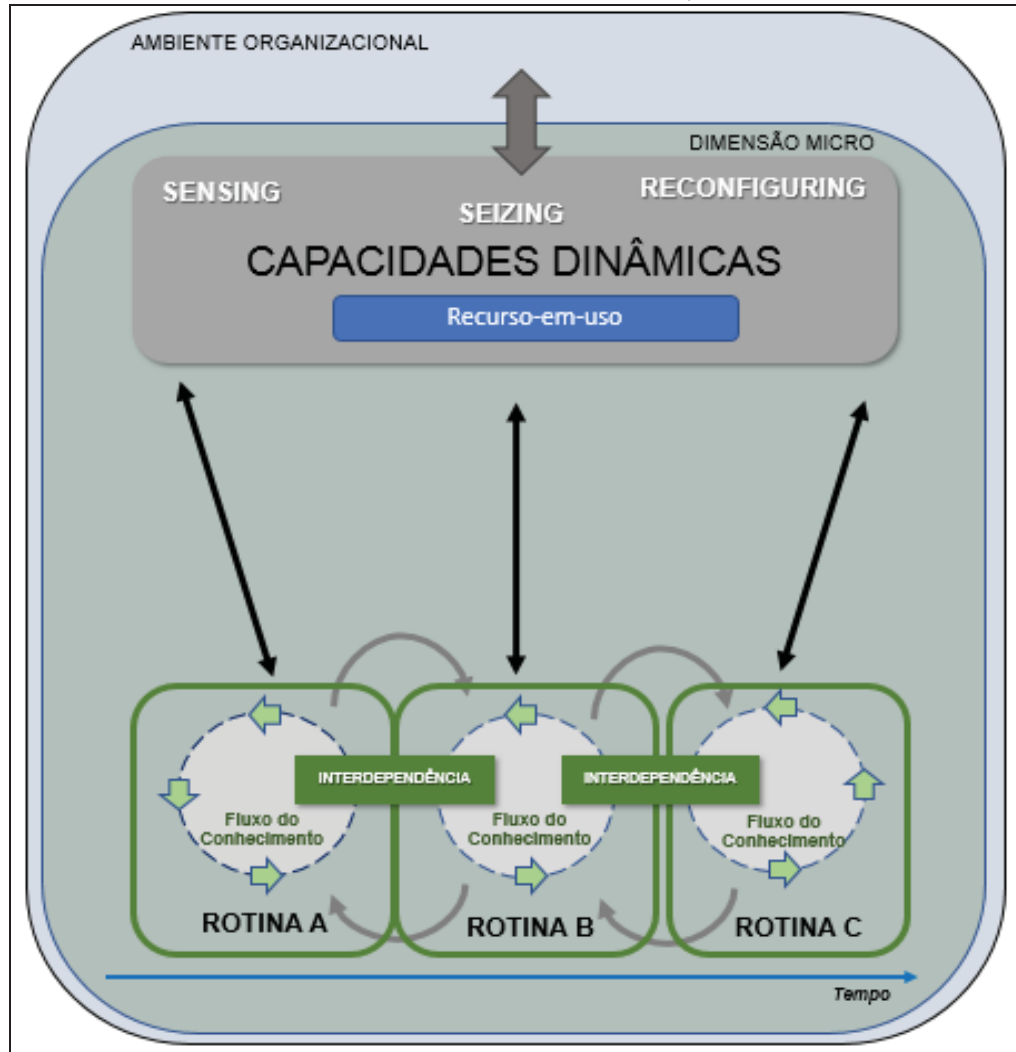
possível aproximar uma noção de recursos que abarque essa ontologia processual, uma dessas possibilidades é o conceito de recurso-em-uso (*resourcing*).

Com base nos aspectos apresentados, esta proposta de tese não enfatiza necessariamente a discussão a respeito da vantagem competitiva a partir da mudança dos recursos e capacidades, mas propõe com base na perspectiva de capacidades dinâmicas, ancorada em uma epistemologia construtivista, compreender como as organizações mudam e reconfiguram os recursos em uso (*resourcing*) de forma imbricada com as mudanças nas rotinas. De modo específico, baseando-se em uma perspectiva processual, o fluxo do conhecimento pode ser analisado a partir da maneira como os atores transformam as rotinas (HOWARD-GREENVILLE; RERUP, 2017). Além disso, considera-se que o entrelaçamento entre capacidades dinâmicas, mudanças nas rotinas e o fluxo do conhecimento organizacional pode variar desde um processo altamente estruturado, rotineiro e linear até um processo caótico, e que um dos fatores que afeta esta interrelação é o imprevisto nas organizações.

### 2.3.2 Desenho de pesquisa.

O desenho de pesquisa, conforme exposto na FIGURA 5, apresenta os elementos constituintes das capacidades dinâmicas. O desenho representa apenas uma representação de reflexões iniciais relacionadas ao desenvolvimento teórico e empírico desta proposta de tese. Trata-se de uma figura inicial para guiar a articulação entre os conceitos, principalmente em trazer à tona o caráter emergente, processual e recursivo entre capacidades dinâmicas e rotinas dinâmicas, considerando o fluxo do conhecimento, onde atores e recursos interagem por meio de ações e artefatos, conforme apresentado a seguir:

FIGURA 3 – DESENHO DE PESQUISA



FONTE: O autor (2018).

O desenho de pesquisa, conforme exposto na Figura 3, apresenta os elementos constituintes das capacidades dinâmicas: rotinas, recursos, atores e fluxo de conhecimento. O desenho representa reflexões iniciais relacionadas ao desenvolvimento teórico e empírico desta proposta de tese, considerando uma situação de alinhamento entre as categorias estudadas e a mudança organizacional advinda da presença das capacidades dinâmicas. Trata-se de uma figura inicial para guiar a articulação entre os conceitos, principalmente em trazer à tona o caráter emergente, processual e recursivo entre capacidades dinâmicas e rotinas, atores e recursos. A interdependência das rotinas organizacionais se dá a partir da integração do fluxo de conhecimento de cada rotina orientadas a partir da modificação dos recursos, sendo que os artefatos desempenham papel central de

integração entre diferentes rotinas, permitindo também a codificação e compartilhamento de conhecimento. Todo esse arcabouço orientam as atividades das capacidades dinâmicas (SSR) ao longo do tempo.

A partir dos aspectos teóricos gerais apresentados, delinea-se na seção a seguir os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento deste estudo.



### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientam o desenvolvimento desta proposta de tese, a fim de responder ao problema de pesquisa e objetivos geral e específicos delineados. Dessa forma, este capítulo está estruturado da seguinte forma: Objetivos e Perguntas de pesquisa; Definição Constitutiva e Percurso empírico; Desenho e Delimitação de Pesquisa; Reflexões Metodológicas.

#### 3.1 OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA

Esta proposta de tese tem por objetivo **analisar como ocorre o alinhamento entre as capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo de conhecimento na renovação estratégica da Vinícola Alfa**. A partir disso, foram delineadas as seguintes perguntas para essa pesquisa.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Quais são as características do contexto do setor vinícola brasileiro quanto ao dinamismo ambiental e competitividade?
- b) Como se constituíram as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) das capacidades dinâmicas na Vinícola Alfa?
- c) Como as rotinas organizacionais de gestão e produção da Vinícola Alfa foram modificadas por meio dos atores, artefatos e ações?
- d) Como ocorre a interdependência de rotinas entre as dimensões estratégicas e operacionais na Vinícola Alfa ao longo do tempo?
- e) Como o fluxo do conhecimento incorporado às rotinas contribui para o processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa?
- f) Como se constitui o alinhamento das capacidades dinâmicas, as rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica do caso selecionado para estudo?

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO

As definições que orientam o desenvolvimento desta tese têm por objetivo representar um diálogo entre o arcabouço teórico e dados empíricos advindos do trabalho de campo. As categorias apresentadas a seguir respeitam a ontologia natureza processual e abdutiva da pesquisa.

#### **CAPACIDADES DINÂMICAS**

**Definição Constitutiva:** as capacidades dinâmicas referem-se a uma habilidade decorrente de um processo organizacional de reconfiguração de recursos, a partir da apreensão de oportunidades, que envolvem processo de renovação estratégica e de mudança nas rotinas organizacionais. São constituídas por atividades de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring* (TEECE, 2007; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; KURTMOLLAIEV, 2017). As capacidades dinâmicas serão analisadas por meio destas atividades.

#### **Subdimensões das Capacidades Dinâmicas:**

##### **MONITORAMENTO DO AMBIENTE (*SENSING*)**

**Definição Constitutiva:** O *sensing* diz respeito às ações de monitoramento de oportunidades existentes no ambiente (TEECE, 2007). Essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

**Percurso Empírico:** o *sensing* foi identificado por meio de ações dos diversos atores envolvidos no monitoramento do ambiente e do contexto organizacional para identificação de novas oportunidades de negócios. Para isso, utilizou-se de entrevistas, observações e pesquisa documental.

## **APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (*SEIZING*)**

**Definição constitutiva:** o *seizing* diz respeito às ações de apreensão e exploração de determinadas oportunidades de mercado advindas do processo de monitoramento do ambiente (TEECE, 2007). Essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

**Percurso Empírico:** o *seizing* foi identificado por meio de ações dos diversos atores envolvidos na apreensão e exploração de oportunidades do ambiente e do contexto organizacional. Para isso, utilizou-se de entrevistas, observações e pesquisa documental.

## **RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (*RECONFIGURING*)**

**Definição constitutiva:** o *reconfiguring* é o processo de articulação de recursos organizacionais para viabilizar uma oportunidade identificada e apreendida pelos atores organizacionais (TEECE, 2007). Dessa forma, criam novos processos, produtos ou serviços que modificam as rotinas organizacionais (SALVATO; RERUP, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011; RÉGNER, 2015; KOUME; LANGLEY, 2017). Essa atividade pode envolver diversos atores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), ser desenvolvida ao longo do tempo e consolidar-se em uma rotina organizacional (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

**Percurso Empírico:** o *reconfiguring* foi investigada por meio da análise das mudanças ocorridas com a rearticulação dos recursos envolvidos em desenvolvimento de produtos. Para isso, utilizou-se de entrevistas, observações e pesquisa documental.

## **ROTINAS ORGANIZACIONAIS**

**Definição Constitutiva:** as rotinas são “padrões repetitivos e identificáveis de ações interdependentes envolvendo múltiplos atores” e fonte de estabilidade e mudança

organizacional (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 85). As rotinas são produtos da ação humana e constituídas na recursividade entre a dimensão ostensiva, performativa e artefatos (FELDMAN, 2004; FELDMAN; PENTLAND, 2008; FELDMAN; WORLINE, 2011). As rotinas consolidam-se a partir do fluxo de conhecimento organizacional que envolve a criação, utilização e institucionalização do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), e podem ser modificadas por meio de novas mudanças e inovações.

**Percurso Empírico:** as rotinas foram identificadas por meio das ações, os atores envolvidos e artefatos utilizados no desempenho de determinadas tarefas organizacionais de gestão e produção. Para isso, utilizou-se de entrevistas, observações e pesquisa documental.

## FLUXO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

**Definição Constitutiva:** o fluxo de conhecimento organizacional diz respeito a forma com que a organização cria, utiliza e institucionaliza os conhecimentos referentes as suas atividades (PATRIOTTA, 2003). O processo de conhecer (*knowing*) se constitui no dia-a-dia de uma organização a partir de diferentes atores imersos nas rotinas (ORLIWKOSKI, 2002). Rotinas consolidadas representam, assim, um fluxo completo de conhecimento, um estado de *sensemaking* (PATRIOTTA, 2003).

**Percurso Empírico:** o fluxo do conhecimento foi investigado a partir da análise de rotinas organizacionais de gestão e produção dos conhecimentos envolvidos. Para isso, foram realizadas entrevistas, observações nos espaços organizacionais e consultas documentais à relatórios, atas de reunião, *briefing* de novos produtos, *softwares*, entre outros artefatos que representassem um conjunto materializado e codificado de conhecimento.

### 3.2.1 Definição de outros termos relevantes

**Recursos-em-uso (*resourcing*):** Os recursos-em-uso (*resourcing*) envolvem “a criação na prática de ativos como pessoas, tempo, dinheiro, conhecimento ou habilidade; e qualidades de relacionamentos como confiança, autoridade ou

complementaridade, de modo que eles possibilitem aos atores a execução de esquemas” (FELDMAN, 2004, p. 296). Assim, os recursos envolvem dimensões tangíveis e intangíveis (MILLS et al, 2002), de modo que o valor e atributos dos recursos não são determinados de maneira a priori pela organização, mas a partir do agir e falar dos atores no processo de transformação dos recursos quando colocados em uso (FELDMAN, 2004; 2012). Trata-se de uma maneira de ver a reconfiguração dos recursos de forma dinâmica ao invés de uma forma estática no tempo.

**Processos organizacionais:** os processos estão incorporados não apenas nas rotinas, mas no fazer estratégico dos atores organizacionais. Os processos estão interconectados, pois a realidade organizacional se constitui na produção contínua dos atores e assim emergente por meio das ações recorrentes dos atores (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011, p.1240).

**Artefatos:** Artefatos são “manifestações físicas da rotina organizacional. A gama de artefatos que habilita e restringe as rotinas organizacionais são praticamente sem fim” (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Os artefatos podem ser aspectos físicos como planilhas, máquinas, programas de computador, espaço físico, entre outros, bem como incorporados em regras escritas e procedimentos formais.

**Improviso:** o improviso pode ser definido como ação espontânea sem preparação prévia ou como reflexão individual e ação em resposta a algo, produzindo resultados intencionais ou não (HADIDA; TARVAINEM; ROSE, 2015). A improvisação pode desenvolver-se em diferentes graus, sendo: pequeno, limitado ou estrutural (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015) e envolver um exercício de bricolagem (WEICK, 2002).

**Dimensão ostensiva e performativa:** A dimensão ostensiva das rotinas pode ser compreendida como “padrão abstrato ou generalizado de uma rotina. Os participantes usam-no para orientar, explicar e referir-se aos desempenhos específicos da rotina. O aspecto ostensivo pode ser pensado como uma narrativa ou um roteiro.” (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 796). A dimensão performativa corresponde ao processual, sendo compreendida como o desempenho das rotinas

envolvendo “ações desempenhadas por pessoas específicas, em tempos e lugares específicos” (PENTLAND; FELDMAN, 2008, p. 287).

### 3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Nesta seção é apresentado a delimitação da pesquisa que orientou o desenvolvimento metodológico desta tese.

#### 3.3.1 Delineamento da pesquisa

Para esta pesquisa utiliza-se da abordagem qualitativa. Adoção da pesquisa qualitativa permite conduzir estudos em profundidade que visam compreender as pessoas em condições de vida real em seu meio social (STAKE, 1995). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa pode ser definida como “uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo.” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p.3). Nesse sentido, a abordagem qualitativa de pesquisa fundamenta-se na representatividade substantiva que se constrói no diálogo entre a teoria e a realidade, orientando-se pelo modo como as pessoas interpretam e atribuem sentido à sua experiência com o mundo a partir de suas interações sociais (MADRIZ, 2000; MERRIAM, 2009; CRESWELL; CRESWELL, 2017).

A investigação foi desenvolvida no contexto dos pesquisados, com objetivo de desvelar a realidade organizacional estudada, no que diz respeito ao alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais e o fluxo de conhecimento organizacional. Deste modo, este estudo desenvolveu-se por um processo de inferência abdutiva entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, partindo-se de um processo de descoberta por meio da vivência do pesquisador em campo (CZARNIAWSKA, 2014). A reflexão e o diálogo constante entre a teoria e o objeto de pesquisa, possibilita o tensionamento das concepções onto-epistemológicas a respeito dos componentes de dada realidade organizacional, ou seja, o processo abduativo concede ao pesquisador espaço para questionar pressuposições teóricas existentes ou refinar teoria emergente, dada a complexidade que subjaz o tecido social (HAIG, 2005). Desse modo, a contribuição dos estudos qualitativos está em

considerar a complexidade da realidade organizacional ou invés de simplificá-la, e a partir disso, exercitar um processo de teorização que reconheça as particularidades de dada realidade e auxilia no avanço do campo da estratégia (TSOUKAS, 2017).

Como método de pesquisa, foi adotada a etnografia. Esta escolha metodológica se deu após a aproximação do campo por meio de entrevistas e questionamentos teóricos a respeito da dimensão social das capacidades dinâmicas. Inicialmente, a aproximação com o campo por meio das entrevistas revelou apenas fragmentos de uma possível renovação estratégica, com base em eventos de um passado recente contidos na fala dos entrevistados. Ao questionar, por meio de entrevistas semiestruturadas, questões referentes às atividades das dimensões das capacidades dinâmicas (SSR), as respostas dos atores deixavam em segundo plano a real complexidade do processo de renovação estratégica, tratando-o por vezes, como processo natural e sem maiores impactos sobre as dinâmicas das rotinas e capacidades da organização. Diante desse quadro, realizar um estudo etnográfico permitiu explorar novas fontes de evidências a respeito da natureza processual das capacidades dinâmicas e seu entrelaçamento com as rotinas e o fluxo do conhecimento organizacional, o que possibilitou ao pesquisador vivenciar uma realidade organizacional em transformação.

Entende-se etnografia como uma investigação empírica que explora acontecimentos contemporâneos em determinado contexto, com objetivo de compreender o fenômeno social de maneira aprofundada, a partir da vivência do pesquisador no campo dos pesquisados (ANGROSINO, 2009). Dessa forma, a etnografia pode ser conceituada como um estudo descritivo da cultura de um grupo social, isto é, “a arte e a ciência de descrever um grupo humano – suas instituições, seus comportamentos interpessoais, suas produções materiais e suas crenças” (ANGROSINO, 2009, p. 30). A pesquisa etnográfica proporciona a teorização e reflexão sobre os componentes culturais de dada realidade, orientando-se por um processo de diálogo entre o pesquisador e o campo (GLASER; STRAUSS, 1967). Dessa forma, o trabalho de campo etnográfico foi uma fonte relevante para desenvolver observações capazes de revelar como elementos culturais, artefatos, processos e práticas que moldam a dinâmica das rotinas organizacionais (FELDMAN et al., 2016).

Nesta tese, a cultura não é tratada como uma categoria de análise em si, mas perpassa as categorias de análise em investigação, de modo a orientar o olhar

do pesquisador para as particularidades do processo de mudança organizacional em andamento, baseado nos elementos culturais que a circunscrevem (e.g. artefatos; signos; símbolos; crenças; costumes; práticas sociais). O uso da etnografia envolve a descrição densa<sup>4</sup> de uma realidade por meio de registros do pesquisador, não orientando-se por concepções apriorísticas ou experimentais a respeito de dada realidade, mas por uma ciência interpretativa que busca desvelar as estruturas de significado que compõem o tecido social (GEERTZ, 1973).

A investigação a respeito das capacidades dinâmicas, rotinas e conhecimento organizacional permitiu descrever os processos que estão incorporados no fazer estratégico, e que possibilitam compreender o cotidiano organizacional, bem como a interação dinâmica entre as organizações e seu ambiente (SALVATO; RERUP, 2011). Dessa forma, pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva. A pesquisa é classificada enquanto descritiva, uma vez que se propõe em descrever características substanciais de um fenômeno em estudo por meio de dados registrados de maneira sistemática via observação e entrevista (FACHIN, 2006). A pesquisa também é classificada como exploratória, pois a partir de entrevistas e da vivência do pesquisador em campo, novas reflexões e elementos emergiram, oportunizando a teorização sobre a relação entre as categorias estudadas (alinhamento) a partir dos dados coletados (MERRIAM, 2009).

Com relação à perspectiva temporal, este estudo tem um corte temporal no momento da coleta de dados (setembro de 2017) com aproximação longitudinal até dezembro de 2018, em que se analisou a renovação estratégica no momento em que a dinâmica da vida organizacional se constituía, isto é, orientando-se por uma realidade que não é fixa, visto que está em constante construção (*organizing*) pelos atores organizacionais (LANGLEY, 2007). Dessa forma, a pesquisa foi realizada *in loco* e o pesquisador acompanhou momentos de interação, falas e diálogos em contextos específicos, em que decisões, ações e tarefas eram desempenhadas pelos atores, considerando a realidade atual e as atividades desenvolvidas desde 2010.

Conforme apontado no site da empresa, nas notícias vinculadas em portais eletrônicos e entrevistas de aproximação de campo, foi possível verificar que o ano de 2010 pode ser considerado um marco no processo de mudança da empresa, de

---

<sup>4</sup> O termo original em inglês é *thick description* e foi cunhado pelo filósofo Gilbert Ryle (1968), sendo posteriormente desenvolvido por Geertz (1973) como componente do método etnográfico.



maneira que as decisões a respeito da diversificação de portfólio por meio do investimento em sucos integral de uva desencadeou um processo de amadurecimento quando ao monitoramento das mudanças de mercado e, a partir disso, em como avaliar oportunidades, reconfigurar recursos existentes e desenvolver novos recursos.

Apreender elementos de uma realidade em constante construção envolve desenvolver um estudo ancorado em uma perspectiva processual de natureza longitudinal. A pesquisa intrinsecamente debruça-se sobre o caráter emergente e performativo de uma realidade social que não está acabada. Esta concepção temporal está vinculada à orientação epistemológica que fundamenta o desenvolvimento desta tese, nesse sentido, a realidade é compreendida em seu caráter contínuo e emergente, configurando o estudo como processual e longitudinal, sem negligenciar recursividade entre os eventos passado, presente e futuro (LANGLEY, TSOUKAS, 2017).

A partir da apresentação do delineamento da pesquisa, a seção a seguir apresenta as razões pelas quais a Vinícola Alfa foi selecionada como campo de pesquisa e análise dos dados.

### 3.3.2 Seleção do caso e entrada no campo

Os critérios de seleção da organização em análise estão intimamente vinculados às especificidades do tema de capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional. Conforme os elementos apresentados nas seções anteriores, o conceito de capacidades dinâmicas enfatiza principalmente o processo de mudança organizacional com base nas atividades de monitoramento do ambiente, apropriação de oportunidades e reconfiguração de recursos ancoradas pelas rotinas organizacionais (TEECE, 2007; 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Diante disso, o critério de escolha pelo contexto vitivinícola, deu-se a partir da leitura de dados da IBRAVIN e de notícias do setor em jornais e revistas a respeito da complexidade e dinamismo do contexto vitivinícola brasileiro, visto que, pesquisas recentes no campo da estratégia têm indicado a necessidade de se compreender a dimensão social que orienta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015). Delimitado o campo, iniciou-se uma busca em um conjunto de páginas da internet de associações de produtores,

ministério da agricultura e na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), bem como um levantamento sobre os aspectos econômicos, regionais e sociais como forma de mapear as principais regiões produtoras e suas características. Assim, foi realizada uma pesquisa que trouxe indícios a respeito das mudanças recentes, investimentos ou inovações por parte dessas vinícolas, situadas prioritariamente na região Sul do Brasil. Dentre os termos pesquisados, estão: “vinícolas brasileiras”; “contexto vitivinícola”; “principais vinícolas brasileiras”. Isto possibilitou criar uma lista com as principais vinícolas que apresentassem tais potenciais indícios de capacidades dinâmicas.

Com base nesse levantamento, foram encontradas 226 vinícolas, sendo que esse número foi reduzido para 30, conforme informações em sites especializados a respeito das maiores vinícolas brasileiras. Inicialmente foram enviados e-mails para estas vinícolas, com uma tentativa de aproximação do campo. Nos e-mails constavam informações gerais sobre o objetivo da pesquisa (Apêndice 1). Algumas vinícolas responderam o e-mail, dentre elas a Vinícola Alfa, que foi uma das que aceitaram conceder entrevistas com a gerente de marketing e gerente de operação industrial.

Estas primeiras entrevistas permitiram levantar informações a respeito das mudanças recentes que a empresa implementou nos últimos anos, tais como: mudança de portfólio de produtos, criação de novos produtos, atuação comercial em outras regiões, investimentos em maquinários e construção de um novo parque fabril. Todos esses fatores revelaram indícios de capacidades dinâmicas, principalmente como uma tentativa de acompanhar as mudanças do setor vitivinícola e do comportamento de consumo de vinho e sucos.

Esse processo de negociação da entrada do pesquisador em campo para realização de observação participante foi elemento chave para a escolha da organização. Diante desse cenário, o último critério de escolha foi a concessão de permissão por parte da empresa para que o pesquisador pudesse ter acesso interno à organização, de modo a vivenciar as atividades e o cotidiano dos atores. Com isso, foi possível desenvolver um estudo etnográfico que permitisse ao pesquisador vivenciar um contexto de mudança e acompanhar rotinas que diretamente impactam no processo de reconfiguração dos recursos.

Foram estes os critérios que permitiram a escolha da Vinícola Alfa como campo para pesquisar o alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e

conhecimento organizacional. A empresa apresenta um cenário atual de renovação estratégica, o que confirmou que a escolha foi acertada para investigar a renovação estratégica de maneira situada.

A aproximação do campo e início da coleta de dados ocorreu em novembro de 2015. A primeira entrevista foi realizada com a gerente de marketing da empresa. Dessa forma, no dia 10/11/2015 pela manhã, o pesquisador se deslocou de ônibus para a cidade em que se localiza a fábrica e o escritório central da Vinícola Alfa.

O contato inicial a partir da primeira entrevista permitiu situar o contexto de atuação da empresa, bem como suas principais atividades e mudanças recentes. Foi possível conhecer parte do processo produtivo da empresa, sendo que a matriz é responsável por parte do processamento e envase de todos os produtos: sucos integrais e funcionais (e.g. uva, maçã, tangerina, laranja, entre outros), chás (e.g. chá mate e chá verde), espumantes (e.g. brut, meio doce, demi-sec, moscatel) e vinhos (e.g. seco, tinto, branco, rosados). A fábrica, situada no mesmo local, está segmentada em dois espaços produtivos: espaço fabril ligado aos produtos envasados no vidro e espaço fabril ligado aos produtos envasados em garrafas plásticas PET.

Por meio dessa primeira entrevista foi possível obter informações relevantes a respeito do funcionamento da empresa. A gerente de marketing conduziu o pesquisador para conhecer a estrutura interna de fabricação, estoques, enologia, laboratórios, escritórios administrativos. A entrevistada informou que a produção da uva e beneficiamento de sucos e vinhos acontece na cidade X. filial da empresa localizada em outro estado, e posteriormente é transportado até a sede na cidade Y para o envase. Nesta outra planta produtiva são recebidas e processadas as uvas no período de safra e demais frutas em diversos períodos, localidade essa, em que se desenvolveu a pesquisa.

De um modo geral, as informações fornecidas na entrevista permitiram identificar que a organização passou por processos significativos de mudanças nos últimos anos, uma vez que houve investimentos recentes em modernização da linha de produção, bem como investimentos em pesquisa de mercado e contratação de especialistas de diferentes áreas (e.g. nutricionista, engenheiros, enólogos, consultores especializados, entre outros) para a elaboração de novos produtos. De acordo com a gerente de marketing, novos produtos foram inseridos no portfólio da empresa, o que exigiu a contratação de novos funcionários para dar suporte ao

processo de mudança, principalmente em construir um conhecimento a respeito da produção e comercialização de novos sabores de sucos, para além da uva e maçã. Assim, foi possível identificar que a área de Produção foi o local onde a maioria das mudanças ocorreu.

Posteriormente, foi possível realizar novas entrevistas, dessa vez com o gerente de produção, a nova gerente de marketing contratada (Gerente de Marketing B) e o presidente da empresa. Estas entrevistas revelaram as razões pelas quais a empresa decidiu ampliar seu portfólio de produtos, quais atores estão envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos e processos de produção, assim como a inauguração do novo parque fabril (fábrica PET). Entretanto, a entrada efetiva no campo para realização das observações ocorreu somente meses mais tarde, mais especificamente em setembro de 2017, após diversas negociações.

Essa entrada foi possível por meio de uma “negociação simbólica” com atores relevante do campo. Inicialmente, os gestores solicitaram que o pesquisador realizasse uma pesquisa em mercados da cidade onde atuam. O pesquisador aceitou a condição e o questionário foi aplicado gratuitamente com clientes durante a degustação de alguns de seus novos produtos (chás e sucos) promovidos por promotoras de vendas contratadas pelo departamento comercial da vinícola. Dessa forma, durante duas semanas (14/07/2017; 15/07/2017; 21/07/2017; 22/07/2017), o pesquisador se deslocou para três mercados diferentes para aplicar questionários com os clientes. As aplicações dos questionários duraram em média 4 horas em cada mercado. Ressalta-se ainda que a figura do pesquisador foi apenas de aplicação e tabulação simples, sendo que a elaboração dos questionários ficou sob responsabilidade da própria empresa.

Para realizar a aplicação dos questionários com os clientes, o pesquisador abordava os gerentes dos mercados e solicitava a liberação para abordar os clientes, reiterando também o aval da empresa para realização da pesquisa. O questionário era composto por questões simples elaboradas pelo departamento de marketing e tinha por objetivo descrever: 1) Quais marcas de suco eram consumidas pelo cliente; 2) O conhecimento do cliente a respeito do que é suco integral; 3) Quais sabores costumam comprar, e o que achou do suco da Vinícola Alfa após degustação; 4) Qual fator importante na escolha de um suco. Ao todo foram aplicados 43 questionários.

A entrada efetiva no campo se deu após a tabulação dos dados e elaboração de uma apresentação em PowerPoint® para a gerente de marketing e gerente comercial. Esta apresentação permitiu não apenas apresentar os resultados da pesquisa, mas explicar e clarificar possíveis dúvidas a respeito da proposta do estudo a ser realizado na organização. Esse momento foi chave para ganhar confiança dos *gatekeepers* do campo e realizar a entrada na fábrica para a pesquisa. Antes de iniciar as observações, o pesquisador passou por um treinamento de boas práticas e segurança no espaço fabril. O treinamento foi conduzido pela coordenadora da qualidade e uma das técnicas de laboratório, em formato de palestra. Dentre as orientações, destacaram o uso de produtos de segurança individual (botas com bico de ferro para proteção contra vidros; touca; calças longas; protetor auricular). Por fim, a última etapa para liberação da entrada no campo, se deu a partir da assinatura de um termo de confidencialidade (APÊNDICE 2) e termo de não vínculo empregatício por parte do pesquisador. Por este motivo, foi necessário criar um nome fictício para a vinícola, denominando-a de “Vinícola Alfa”, bem como não revelar nomes dos atores entrevistados, marcas de produtos comercializados pela organização e localização geográfica das sedes da organização.

A realização de uma pesquisa de cunho etnográfico permitiu um confronto entre teoria e realidade empírica para compreender as capacidades dinâmicas em seu contexto situado. Na próxima seção são descritas detalhadamente informações a respeito da coleta e análise de dados.

### 3.4 DADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise de dados fundamentam-se em fontes de dados primárias e secundárias de pesquisa de campo. A coleta de dados desenvolveu-se em duas fases distintas, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisa documental. Os procedimentos de coleta e análise de dados são apresentados a seguir.

### 3.4.1 Coleta de dados

A coleta de dados compreende o período de 1 ano e 3 meses (setembro de 2017 a dezembro de 2018). Foram contemplados fatores como: o histórico da empresa, mudanças do processo produtivo, investimentos recentes, desenvolvimento de seus recursos ao longo do tempo. Nesse sentido, retrospectividade da análise abrange a primeira decisão da organização em não mais ofertar apenas vinhos suaves e passar a explorar o mercado de sucos a partir de 2010. Dessa forma, foi possível acompanhar os desdobramentos dessa mudança recente até a finalização da coleta de dados.

Nas pesquisas qualitativas há a possibilidade de coletar os dados a partir de diferentes fontes. As técnicas de coleta de dados são a maneira pela qual o pesquisador desenvolve a sua pesquisa, a fim de obter informações e evidências que estruturam o método de investigação, possibilitando garantir a qualidade do estudo de caso (MERRIAM, 2009). Para tanto, a pesquisa etnográfica contempla diferentes fontes de evidência e fundamentada na observação regular das atividades desenvolvidas por diferentes atores (ANGROSINO, 2009). Em vista disso, foram utilizados como fontes de dados: entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisa documental. Merriam (2009) argumenta que a investigação aprofundada de um fenômeno demanda a utilização de mais de uma fonte de evidência, porém, ressalta que ao optar por tais fontes, é preciso considerar uma construção lógica integrada da pesquisa entre o problema de pesquisa, os pressupostos teóricos e contexto de estudo.

A entrevista é uma técnica que comumente é realizada por meio de um encontro entre pessoa a pessoa, em que uma pessoa se propõe obter informações de outra (MERRIAM, 2009). Por meio da entrevista o pesquisador obtém informações a respeito de sentidos, sentimentos, pensamentos que não são diretamente observados, e que demonstram a maneira como os indivíduos estabelecem o significado a determinados objetos e o mundo que os circunscrevem. Além disso, envolve explorar por meio de conversação, questões particulares que compõem o tema investigado, permitindo interações bidirecionais entre o pesquisador e os entrevistados, de modo a incentivar a espontaneidade destes sujeitos, a fim de possibilitar a apreensão do significado no ato da entrevista (PATTON, 2001). Para que se obtivesse a resposta dos entrevistados, foi necessário

que o pesquisador se posicionar de modo a não interromper o fluxo e a dinâmica na exposição do entrevistado, mas sem perder a capacidade de diálogo natural com o entrevistado.

Para a condução da investigação do problema de pesquisa proposto, foram realizadas entrevistas em profundidade com diferentes atores organizacionais. As questões foram delineadas alicerçadas no objetivo de pesquisa, sendo que cada entrevista forneceu dados e interpretações únicas de acordo com os entrevistados, que de certa forma puderam agregar informações de diferentes pessoas (CERVO; BERVIAN, 2002). Foram realizadas também observações não participantes e pesquisa documental. A coleta de dados foi desenvolvida em duas fases distintas. A primeira fase (Fase I) compreende a aproximação e negociação de entrada no campo com *gatekeepers* da empresa. A segunda fase (Fase II) foi de coleta de dados por meio de observação participante e entrevista semiestruturada com diferentes atores organizacionais, bem como de pesquisa documental. Os procedimentos estão detalhados a seguir.

A Fase I da coleta de dados envolveu a aproximação do campo e a realização das primeiras entrevistas com atores chave da organização. Essa fase contou com uma primeira versão do roteiro de entrevista semiestruturado (apêndice 3), de maneira que foi possível questionar aspectos relacionados à história da empresa, mudanças recentes, investimentos, lançamentos de novos produtos, especificidade técnicas do processo de produção, quais atores participam do planejamento estratégico, entre outras questões que permitissem ao pesquisador conhecer mais sobre o contexto de renovação estratégica da empresa. Dessa forma, a entrevista semiestruturada apresenta certo grau de flexibilização das perguntas, ao passo que, permitiu ao pesquisador questionar o entrevistado além do roteiro delineado, aprofundando questões e clarificando respostas dúbias (CORBETTA, 2003).

Na Fase II da coleta de dados iniciou-se a partir da liberação de entrada do pesquisador para realizar novas entrevistas e observações nas instalações da Vinícola Alfa. Nesta fase foi elaborado um novo roteiro de entrevista a partir das primeiras reflexões do campo. Durante essa fase foram realizadas entrevistas com diferentes atores organizacionais, situados em diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Assim, como na Fase I, os dados de uma entrevista foram registrados utilizando-se de três formas, a fim de preservar a fidedignidade do conteúdo

abordado: gravação por meio de dispositivo eletrônico e anotações no decorrer e/ou posterior a realização da entrevista (MERRIAM, 2009). Em vista disso, para esta pesquisa, as falas dos entrevistados foram registradas mediante gravação em áudio MP3 e notas realizadas em campo no decorrer da coleta de dados, com a permissão dos mesmos.

A seguir, são descritos de maneira detalhada os dados primários e secundários que constituíram a Fase I e Fase II da coleta de dados.

#### 3.4.1.1 Fase I

A fase I contou com dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com presidente, diretores e gerentes, como forma de aproximação do campo. Esta fase permitiu reiterar a seleção do caso com base no histórico da organização, conhecer os principais atores que participam do planejamento estratégico, bem como, os dados a respeito dos investimentos e mudanças recentes da empresa vinculados no site da empresa e em publicações jornalísticas em portais de notícias.

Nessa fase inicial, o roteiro de entrevista foi constituído por questões direcionadas a partir das dimensões que compõem as categorias centrais da pesquisa, nesse caso, capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento. O roteiro de entrevista passou por um pré-teste, a partir da apresentação do conteúdo do roteiro a pesquisadores do grupo de pesquisa, o qual este pesquisador faz parte, a fim de ajustar as questões e reduzir possíveis equívocos de compreensão por parte dos entrevistados. Dessa forma, algumas questões foram alteradas na forma e conteúdo, com base no arcabouço teórico que suporta as categorias de análise e vocabulários técnicos específicos presentes nas rotinas e processos da empresa investigada. Como resultado da Fase I, visando a aproximação do campo foram realizadas 5 entrevistas (e.g. Presidente; Gerente de Marketing A; Gerente de Industrial; Gerente de Marketing B; Diretor Comercial) com duração mínima de 30 minutos e máxima de 1 hora de duração. As primeiras entrevistas reiteraram a relevância do caso para compreender o fenômeno das capacidades dinâmicas, devido ao processo recente de mudança da organização Vinícola Alfa.



A primeira entrevista foi realizada com a Gerente de Marketing A, o que possibilitou conhecer aspectos gerais de funcionamento da fábrica e como os atores avaliam oportunidades de mercado, bem como conhecer pessoalmente, pela primeira vez, as instalações físicas da empresa por meio de uma visita guiada pela própria gerente. Após o início da aproximação do campo e realização da entrevista, o pesquisador foi informado que houve a demissão da Gerente de Marketing entrevistada. Foi realizada então uma entrevista com a nova gerente contratada, a Gerente de Marketing B, em conjunto com o Gerente de Produção (entrevista 2). O quadro a seguir apresenta a relação dos dados primários coletados nessa fase e uma síntese das informações abrangidas:

QUADRO 8 - FASE I – DADOS PRIMÁRIOS

<b>Cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Duração</b>	<b>Laudas transcritas</b>	<b>Informações abrangidas</b>
Entrevista (1) – Gerente de Marketing A	E1	22:57 min.	9 páginas.	Essa entrevista foi a primeira entrevista realizada pelo pesquisador. Foi possível conhecer pessoalmente a fábrica e escritórios administrativos, como ocorre o desenvolvimento de produtos, mudanças recentes, quais são os atores que participam das reuniões de planejamento estratégico, investimentos recentes da empresa e como são realizadas as análises de mercado.
Entrevista (2) – Gerente de Produção	E2	1h12 min.	17 páginas.	Essa entrevista foi utilizada para conhecer mais sobre as especificidades técnicas do processo de produção, quais são os atores que participam do planejamento estratégico da empresa e mudanças recentes.
Entrevista (3) – Diretor Comercial	E3-A	55:10 min.	18 páginas.	Por meio dessa entrevista foi possível conhecer como foi desenvolvida a parceria com as vinícolas chilenas e argentinas, os investimentos recentes da empresa em sucos integrais e chás, bem como as razões da expansão comercial para outras regiões.
Entrevista (4) – Presidente.	E4	42:46 min.	16 páginas.	A entrevista com o presidente permitiu triangular as informações a respeito do histórico da empresa e mudanças recentes contidas em sites de notícias. Além disso, as informações foram utilizadas para caracterizar como a empresa percebe as oportunidades e as aproveita.

FONTE: O autor (2018).

Os dados secundários envolvem um conjunto de documentos, mais especificamente, informações contidas em páginas da internet (e.g. associações de produtores de uva e vinho; ministério da agricultura; Embrapa; notícias de jornais locais e regionais a respeito das atividades da empresa desde 2010). As fontes

secundárias permitiram descrever o contexto geral do setor vitivinícola e as mudanças recentes da empresa. Dentre as informações coletadas nesta fase, destacam-se principalmente aqueles referentes ao novo parque fabril e lançamentos de novos sabores de sucos integrais, vide apêndice 6.

A entrada do pesquisador no campo e a realização de novas entrevistas, ofereceram subsídios para acompanhar os desdobramentos recentes do processo de mudança a partir de 2010, principalmente após a construção de um novo parque fabril. O exercício de descrever o tecido social que estrutura o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, em especial quando se assume que as rotinas organizacionais são produto da ação humana, demandam do pesquisador uma sensibilidade para descrever o dito e o não dito, espaços, cores, falas, padrões de ação que tragam à tona o olhar de si (pesquisador) e do outro a respeito de dada realidade. São por estes fatores que a fase II da pesquisa, descrita na próxima seção, se configura como parte central do trabalho, pois permitiu ao pesquisador vivenciar o contexto de uma organização imersa em um processo de mudança recente, e acompanhar *in loco* o fazer estratégico entre diferentes atores organizacionais.

#### 3.4.1.2 Fase II

A segunda fase da pesquisa (Fase II) corresponde ao processo de entrada e vivência no campo após a fase de aproximação do campo e negociação simbólica com os *gatekeepers*. Esta fase foi composta por coleta de dados primários e secundários. Como fontes de dados primários foram realizadas novas entrevistas com diferentes atores organizacionais, como forma de delinear não apenas aspectos inerentes a trajetória e mudanças recentes da organização, mas também evidenciar dimensões da realidade da organização Vinícola Alfa que eram relevantes para os atores no tocante às rotinas estratégicas, ligadas ao monitoramento.

No decorrer da coleta de dados da Fase II, o estudo etnográfico fundamentou-se na observação como uma das principais técnicas de coleta de dados utilizada neste estudo, com o propósito de obter informações por meio da inserção do pesquisador no campo dos pesquisados, proporcionando o contato direto com o fenômeno no ambiente em que naturalmente ocorre (MERRIAM, 2009). Por meio da observação foi possível apreender as particularidades do cotidiano e

observar as atividades dos atores na organização, o que foi realizado por meio de procedimentos sistemáticos de anotações em diário de campo. Para os fins desta pesquisa, a observação a ser utilizada pode ser caracterizada como observação não participante, uma vez que o pesquisador é conhecido e relacionou-se com os atores no campo. As observações foram desenvolvidas em espaços como: chão de fábrica (fábrica PET; fábrica vidro; escritório de produção; escritórios de gestão; escritório central; sala de reuniões; auditórios, refeitórios, entre outros). Todos esses espaços contemplam contextos de interação em que os atores estão desempenhando suas atividades rotineiras.

As observações durante a Fase II foram registradas a partir de anotações no diário de campo. O diário de campo representa uma ferramenta versátil para descrição e registro de comportamentos, espaços físicos, diálogos, momentos formais e informais de interação (RICHARDSON, 2012). Como diário de campo foram utilizados um total de três cadernos de anotações, sendo que o registro por escrito era realizado ou no momento da observação ou até 24 horas após a pesquisa de campo. Todos os diários de campo foram transcritos para uma versão digital em arquivo Word® e organizados por data, sendo adicionado, as descrições, fotos e desenhos referentes ao conteúdo da observação.

A fase II da coleta de dados também envolveu pesquisa documental. Segundo Creswell (2010) a pesquisa documental pode ser usada como fonte de informação complementar as entrevistas de campo, sejam por meio documento público (e.g. jornais, sites, relatórios oficiais) ou privados (e.g. e-mails, atas de reunião, manuais internos). Além disso, os documentos fornecem ao pesquisador informações sobre questões que não são facilmente observadas no campo (PATTON, 2001). Para a pesquisa documental foram utilizados documentos internos da organização, mais especificamente: reportagens em sites de mídia local; relatórios; mapas de processo; planilhas Excel®; slides em PowerPoint®; atas de reunião; cartilhas de portfólio de produtos e pesquisas internas. Além de pesquisa documental, foram utilizados também vídeos institucionais da empresa presentes no sítio eletrônico YouTube®. Nesses vídeos constam informações a respeito da história da empresa, investimentos recentes e estrutura da cadeia produtiva, e foram transcritos apenas pequenos trechos para composição do contexto e histórico da empresa.

As entrevistas cessaram no momento de saturação dos dados, em que não emergiram mais particularidades significativas que enriquecessem o entendimento a respeito do tema em estudo. Todas as entrevistas foram gravadas em arquivo MP3, totalizando, nesta segunda fase, 37 entrevistas (um arquivo em áudio de uma das entrevistas foi corrompido, restando apenas anotações de campo referentes às informações fornecidas nessa entrevista). Todos os atores da pesquisa foram codificados como: E1; E2; E3; até E41. Os funcionários que foram demitidos de cargos específicos foram identificados complementarmente por letras (e.x.:E1-A; E1-B; E2-A; ...).

As observações ocorreram entre setembro de 2017 até dezembro de 2018, três vezes por semana (segunda-feira; quarta-feira; sexta-feira) em um horário compreendido entre 09:00 até 17:00, 102 dias de observação. A descrição do conjunto de dados primários que compõem a fase II é apresentada abaixo:

QUADRO 9 - FASE II – DADOS PRIMÁRIOS

<b>ENTREVISTAS</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Duração</b>	<b>Laudas transcritas</b>
1. Presidente (2ª entrevista)	E5	44:24 min.	13 páginas.
2. Diretor Comercial	E6-B	7:21 min.	3 páginas.
3. Diretor de Operações	E7	1h02 min.	18 páginas.
4. Diretor de Operações B	E8-B	37:56 min.	13 páginas.
5. Diretora de Marketing B	E9-B	15:12 min.	6 páginas.
6. Diretora de Marketing B (2ª entrevista)	E10-B	22:00 min	16 páginas.
7. Gerente de Categorias.	E11	36:00 min.	15 páginas.
8. Gerente de Controladoria	E12	1h03 min.	24 páginas.
9. Gerente de P&D	E13	27:33 min.	11 páginas.
10. Gerente de Planejamento e Controle de Materiais	E14	31:28 min.	9 páginas.
11. Gerente de RH.	E15	48:00 min.	21 páginas.
12. Gerente Financeiro	E16	33:12 min.	12 páginas.
13. Gerente de Produção (2ª entrevista)	E17	36:32 min.	10 páginas.
14. Gerente de Produção (3ª entrevista)	E18	35:11 min.	11 páginas.
15. Gerente de Produção e Gerente de RH.	E19	1h12 min.	20 páginas.
16. Coordenador Administrativo de Vendas.	E20	55:37 min.	24 páginas.
17. Coordenador Comercial	E21	47:53 min.	17 páginas.
18. Coordenador de PCP	E22	22:37 min.	7 páginas.
19. Coordenador de PCP (2ª entrevista)	E23	35:09 min.	12 páginas.
20. Coordenadora de Logística	E24	23:22 min.	6 páginas.

21. Coordenadora de Marketing	E25	48:51 min.	15 páginas.
22. Coordenadora de P&D	E26	34:22 min.	16 páginas.
23. Coordenadora de Qualidade	E27	30:42 min.	13 páginas.
24. Coordenadora de Qualidade (2ª entrevista)	E28	40:44 min.	14 páginas.
25. Coordenadora de RH	E29	49:50 min.	17 páginas.
26. Analista Financeiro	E30	27:54 min.	12 páginas.
27. Analista de Redes Sociais	E31	32:45 min.	16 páginas.
28. Auxiliar de PCP	E32	29:59 min.	11 páginas.
29. Técnica de Qualidade	E33	42:17 min.	12 páginas.
30. Técnico de Almoxarifado	E34	53:06 min.	19 páginas.
31. Técnico de Segurança	E35	33:56 min.	9 páginas.
32. Enólogo A	E36	28:54 min.	9 páginas.
33. Enólogo B	E37	28:57 min.	10 páginas.
34. Enólogo C	E38	39:42 min.	13 páginas.
35. Operador de Produção A	E39	46:50 min.	19 páginas.
36. Operador de Produção B	E40	20:08 min.	8 páginas.
37. Operador de Produção C	E41	24:33 min.	11 páginas.
<b>DOCUMENTOS</b>			
<b>Documentos elaborados pelo pesquisador</b>	<b>Material coletado</b>		<b>Material produzido</b>
Notas de Diário de Campo	90 notas de campo		325 páginas.
Pesquisa Interna (1) – Questionários simples aplicado em mercados	43 questionários respondidos pelos consumidores.		11 slides com resultados da pesquisa.
Pesquisa Interna (2) – Questionários simples aplicado aos funcionários sobre a implementação da ISO9001	33 questionários respondidos pelos consumidores.		16 slides com resultados da pesquisa.
Pesquisa Interna (3) – Questionários simples aplicado aos funcionários sobre clima organizacional.	95 questionários respondidos pelos funcionários.		69 slides com resultados da pesquisa.
Pesquisa Interna (4) – Questionários simples aplicado com vinícolas produtoras e fornecedores de uva para empresa sobre qualidade no atendimento e nos prazos de pagamento.	97 questionários respondidos por produtores.		15 slides com os resultados da pesquisa.
Pesquisa Interna (5) – Questionários simples aplicado para os clientes da empresa (mercados e distribuidores) a respeito da qualidade do atendimento prestado.	12 questionários respondidos pelos clientes.		55 slides com os resultados da pesquisa.
Pesquisa Interna (6) – Questionários simples aplicados aos operadores de máquina e auxiliares de produção a respeito da qualidade do uniforme e das botas fornecidos pela empresa.	26 questionários respondidos pelos operadores de máquina.		Planilha Excel® contendo resposta simples.

FONTE: O autor (2018).

Os dados secundários são compostos por materiais produzidos pela própria empresa (documentos internos da empresa como atas de reunião, mapas de processos e apresentações em PowerPoint®) ou por terceiros (empresas de publicidade; fornecedores; consultoria; meios jornalísticos). Estes dados abrangem principalmente fontes de informações atualizadas relacionadas ao contexto vitivinícola brasileiro e relacionadas à vinícolas. bem como. A coleta contou também com vídeos contendo reportagens sobre a empresa e vídeos institucionais armazenados na plataforma online YouTube®. Estes dados são apresentados no apêndice 7 deste trabalho.

Abaixo, sintetiza-se a totalidade de dados coletados ao longo da pesquisa.

QUADRO 10 – SÍNTESE DADOS COLETADOS

<b>FONTES DE DADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Entrevistas	41 entrevistas
Observações Campo	72h (média mês)
Pesquisas Internas	6 pesquisas internas
Slides PowerPoint®	20 documentos
Notas de Campo	90 notas de campo (aproximadamente 325 páginas)
Atas de reunião	47 atas (aproximadamente 150 páginas)
Reportagens sobre a empresa em sites de notícias	28 itens
Vídeos Institucionais e Reportagens	9 vídeos

Fonte: O autor (2018).

A finalização da coleta de dados se deu a partir da saturação dos dados. A seguir, cessada a descrição do processo de coleta de dados, a próxima seção apresenta como foi realizado o processo de análise dos dados.

### 3.4.2 Análise de dados

A análise dos dados em pesquisas qualitativas envolve diálogo constante entre os dados e a teoria ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Não é um processo estático ou rígido, mas é um espaço reflexão em que o pesquisador realiza uma bricolagem de métodos ou dados empíricos, com o objetivo de compreender e teorizar sobre dada realidade (DENZIN; LINCOLN, 2015). A natureza interativa das pesquisas etnográficas demandou do pesquisador uma reflexão constante ao longo do processo de pesquisa de campo, em virtude da complexidade de uma realidade organizacional que estava vivenciando um processo de mudança.

As informações adquiridas por meio das observações foram registradas por meio de notas de campo, o que por sua vez, foi possível registrar comportamentos, rotinas e aspectos da estrutura física da empresa, desde os escritórios ao chão de fábrica em que se encontravam diferentes atores. Com isso, a pesquisa contou com anotações em diário de campo por parte do pesquisador, em que foi possível registrar fatos e reflexões no contexto dos entrevistados (RICHARDSON, 2012). As informações registradas serviram para questionar os atores nas entrevistas a respeito de questões que não foram compreendidas no decorrer das observações e que requisitavam maiores explicações, o que possibilitou a triangulação dos dados. As observações em diferentes espaços de interação dos atores organizacionais foram registradas a cada dia de visita à empresa, por meio do uso de diários de campo por parte do pesquisador.

Na pesquisa etnográfica, a utilização de várias fontes de evidências, construção de bancos de dados e encadeamento das ideias oferecem subsídios para a triangulação dos dados. Ao combinar observação, pesquisa e documentos, o pesquisador utiliza de diferentes fontes de dados para realizar a verificação cruzadas dos dados, de maneira a possibilitar o estabelecimento de um constructo capaz de clarificar o entendimento acerca das diferentes maneiras pelas quais o fenômeno está sendo estudado (PATTON, 2001; MERRIAM, 2009). Assim, por meio da triangulação, foi possível compensar as limitações de cada fonte de evidência, agregando um conjunto de informações que possibilitaram constituir um quadro geral a respeito do fenômeno em estudo. A triangulação dos dados se desenvolveu com base nas informações abrangidas em documentos, falas dos entrevistados e observação direta dos eventos pelo pesquisador conforme se desenvolviam no campo.

O exercício analítico envolveu escolhas metodológicas que orientaram as reflexões perante os dados. Desse modo, para os fins desta pesquisa, optou-se por utilizar a análise de conteúdo como meio para auxiliar no processo de extrair sentido dos dados (CRESWELL, 2007; SALDAÑA, 2013). Destaca-se que o desenvolvimento da análise se deu em duas fases distintas. A primeira fase (Fase I) de análise envolveu o período inicial da pesquisa com a aproximação do campo e primeiras entrevistas. A segunda fase de análise (Fase II) da pesquisa envolveu o período decorrente após a entrada no campo e desenvolvimento de novas

pesquisas, de modo que a análise se tornou mais sistemática por meio da análise de conteúdo.

A Fase I da análise de dados iniciou-se concomitantemente ao início da coleta de dados, em que se buscou traçar um paralelo entre as mudanças ocorridas na empresa após o ano de 2010 para com as mudanças atuais, conforme a perspectiva dos atores entrevistados e reportagens recentes sobre a organização. Partindo-se da fase de aproximação e início da entrada no campo, o pesquisador estabeleceu um primeiro contato com a realidade pesquisada, em uma tentativa ordenar as informações advindas das primeiras entrevistas, documentos e início das observações. Dessa forma, utilizou-se de codificação viva para codificar documentos e as entrevistas iniciais transcritas (LOCKE; FELDMAN; GOLDEN-BIDDLE, 2015).

A codificação viva (*live coding*) é um processo não estruturado de codificação de dados que orienta o desenvolvimento de novos códigos e suas interações, conforme o desenvolvimento das observações, favorecendo a criatividade e descoberta (LOCKE; FELDMAN; GOLDEN-BIDDLE, 2015). Esta forma de pré-codificação permite estabelecer um diálogo inicial entre a teoria e os dados, bem como a familiarização do pesquisador com o conjunto de dados coletados, de modo a estabelecer espaços para a descoberta, reconceituação e teorização (LOCKE; FELDMAN; GOLDEN-BIDDLE, 2015). A organização dos dados baseou-se nas recomendações de Saldaña (2013), em organizar e agrupar os códigos em categorias e subcategorias, partindo-se de um processo de interpretação dos dados.

Esse processo de codificação permitiu tecer uma reflexão inicial a respeito de dimensões do fenômeno pesquisado nos primeiros meses de observação e entrevista, desdobrando-se em novos elementos que não haviam sido previstos no arcabouço teórico (e.g. imprevisto; interdependência de rotinas; artefatos como mediadores das rotinas). Os questionamentos que nortearam estas análises iniciais eram: Como a empresa funciona? Quais são o sistema de valores e crenças da empresa? Quais são as rotinas principais da empresa? Como os atores interagem e produzem sentido de suas tarefas em diferentes rotinas? Quais são os indícios das capacidades dinâmicas presentes na empresa? Como a empresa organiza o processo produtivo? Como a empresa desenvolve novos produtos?

Conforme a coleta de dados se desenvolvia concomitantemente ao processo de análise, temas e códigos puderam ser revistos conforme as especificidades do campo em estudo. Durante essa etapa, os resultados preliminares da pesquisa



foram discutidos no grupo de pesquisa, em eventos publicações nacionais e internacionais e em reuniões da comunidade internacional de pesquisas em rotinas (*Routines Research Community*). Além disso, a partir das primeiras entrevistas com presidente, diretores e gerentes, o questionário foi revisado de modo a explorar melhor as informações a respeito dos investimentos da empresa e desenvolvimento de produtos em entrevistas subsequentes (APÊNDICE 4). Como resultado, a Fase I resultou nas seguintes categorias, subcategorias e códigos:

QUADRO 11 - CATEGORIAS ANALÍTICAS - FASE I

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>Histórico da empresa</b>	Ano	Fases de mudança
	Acontecimentos	Fatos históricos
	Família	Gerações
	Estrutura	Mudanças fábrica
<b>Capacidades Dinâmicas</b>	<i>Sensing</i>	Atores monitoramento
		Atores externos
		Pesquisa de mercado
	<i>Seizing</i>	Atores apreensão
		Decisões produtos
	<i>Reconfiguring</i>	Atores reconfiguração
		Recursos modificados
		Contratações
		Mudança de portfólio
		Mudança nome empresa
	Investimento financeiro	
<b>Fluxo do Conhecimento</b>	Conhecimento	Codificação
		Criação
		Compartilhamento
<b>Rotinas Organizacionais</b>	Atores	Atores Departamentos
	Artefatos	Tecnológicos
	Tarefas	Padrões de ação

FONTE: O autor (2018).

Essa codificação inicial tinha por objetivo construir o contexto do setor, histórico da empresa e descrever os indícios das atividades de capacidades dinâmicas com os dados iniciais da pesquisa. Assim, foi possível codificar os documentos e entrevistas para compor o contexto vinícola no Brasil e construir o histórico da empresa ao longo do tempo. Além disso, códigos foram gerados, conforme emergiam dos dados especificidades das atividades das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa, como por exemplo, o código “pesquisa de mercado” e “contratações”, permitindo evidenciar traços da atividade de *sensing* realizada pela Vinícola Alfa.

A Fase II da análise se desenvolveu conforme o decorrer da pesquisa ao longo do tempo, de maneira que o processo de análise se tornou mais sistemático,

permitindo por meio da triangulação, explorar as demais categorias como rotinas e fluxo do conhecimento, assim como, emergir novas categorias, subcategorias e códigos. Para isso, foi utilizado a codificação temática como um processo natural de amadurecimento da codificação viva, envolvendo uma análise dos dados como forma de construir conceitos que representassem os fenômenos emergentes do campo (SALDAÑA, 2013). Assim, desenvolveu-se uma sistematização da análise utilizando-se o software de análise Atlas.ti.v.8®. Por meio desse software, foi possível organizar o volume de dados e categorizá-los conforme as categorias definidas inicialmente. A partir disso, a análise de dados desenvolveu-se de modo a estabelecer um diálogo entre os dados e a teoria (processo abduativo), com a proposta de poder ressignificar conceitos pré-estabelecidos e deixar emergir novas dimensões e conceitos. A riqueza de dados obtida por meio de observações no campo, entrevistas com atores diferentes níveis hierárquicos e departamentos da organização, bem como acesso a relatórios e atas de reunião permitiu realizar a triangulação de fonte dos dados (FLICK, 2009). Assim, a Fase II da análise dos dados permitiu refinar as categorias existentes (capacidades dinâmicas; rotinas; fluxo do conhecimento) e criar categorias a partir dos elementos que emergiram do campo ao longo da pesquisa, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 12 - CATEGORIAS ANALÍTICAS – FASE II

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>Capacidades Dinâmicas</b>	<i>Sensing</i>	Atores monitoramento
		Atores externos
		Diferenciação
		Identificação necessidades consumidores
		Pesquisa de mercado
		Papel diretoria
		Viagens
		Visita fornecedores
	<i>Seizing</i>	Atores apreensão
		Decisões recursos
		Oportunidades identificadas
		Análise de viabilidade
	<i>Reconfiguring</i>	Atores reconfiguração
		Recursos modificados
		Contratações
		Mudança de portfólio
		Mudança nome empresa
		Investimento financeiro
		Investimento tecnologia
		Investimento Fábrica
Papel do P&D		
Novos Produtos		
<b>Rotinas Organizacionais</b>	Atores	Presidência

		Diretoria
		Gerentes
		Coordenadores
		Técnicos
		Operadores de máquina
		Momentos de interação
	Artefatos	Tecnológicos
		Estratégicos
		Simbólicos
		Improvizados
	Tarefas	Desenvolvimento
		Padrões de ação
		Estratégica
		Operacional
		Interdependência
Fluxo do conhecimento	Conhecimento	Codificação
		Criação
		Compartilhamento
		Expertise externa
		Palestras e treinamentos
		Novos conhecimentos
		Aprendizagem por tentativa e erro
	Sensemaking	Ações
		Retrospectividade
Improvisação	Grau	Pequeno
		Limitado
		Estrutural
	Bricolagem	Atores <i>bricoleurs</i>
		Ferramentas
		Criatividade
	Ação	Resultado intencional
		Resultado não intencional
	Tempo	Mensurado (dias, meses, anos)
		Experenciado

FONTE: O autor (2018).

O processo de codificação na Fase II permitiu trazer à tona um conjunto de códigos que representassem as particularidades presentes nas falas dos entrevistados e nos documentos. Diante disso, não apenas as categorias foram refinadas, mas a categoria de “improvisação” emergiu de um processo de análise dos dados e que representou um dos aspectos relevantes da renovação estratégica da Vinícola Alfa, mais especificamente, para explicar o desalinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento.

Com base nos elementos apresentados, no quadro é possível verificar a seguir a síntese metodológica da pesquisa:

QUADRO 13 - SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

<b>Título da Pesquisa</b>	(Des) Alinhamento entre Capacidades Dinâmicas, Rotinas e Fluxo Do Conhecimento: O Improvado na renovação estratégica
<b>Problema de Pesquisa</b>	Como ocorre o alinhamento entre as capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo de conhecimento organizacional na renovação estratégica da Vinícola Alfa?
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar como o ocorre o alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica da vinícola Alfa.
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>a) Descrever o contexto do setor vinícola brasileiro quanto ao dinamismo ambiental e competitividade;</p> <p>b) Descrever como se constituíram as atividades de monitoramento do ambiente (sensing), apreensão de oportunidades (seizing) e reconfiguração de recursos (reconfiguring) das capacidades dinâmicas na Vinícola Alfa;</p> <p>c) Descrever as mudanças nas rotinas organizacionais de Gestão e Produção da Vinícola Alfa a partir dos atores, artefatos e ações que as constituem;</p> <p>d) Analisar a interdependência de rotinas entre as dimensões estratégica e operacional na Vinícola Alfa ao longo do tempo;</p> <p>e) Analisar como o fluxo do conhecimento incorporado às rotinas contribui para o processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa.</p>
<b>Natureza da Pesquisa</b>	Qualitativa
<b>Posicionamento Epistemológico</b>	Construtivismo
<b>Método</b>	Pesquisa Etnográfica
<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	Entrevista semi-estruturada, observação não participante com momentos de interação, e pesquisa documental.
<b>Dimensão Temporal</b>	Processual

Fonte: O autor (2018).

Na sessão a seguir são apresentados os elementos de limitação da pesquisa.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa constituem-se aspecto inerente ao desenvolvimento do trabalho científico. Desde as escolhas do arcabouço teórico, passando pelas escolhas metodológicas e processo de coleta e análise de dados, sempre o pesquisador irá se defrontar com caminhos que ampliam ou restringem as possibilidades de entendimento a respeito de determinado fenômeno.

Uma das limitações do trabalho baseia-se no processo de inferência analítica das dimensões das capacidades dinâmicas, posto que, é um campo de conhecimento que se desenvolveu a partir de diferentes trabalhos teóricos-empíricos a respeito da natureza das capacidades dinâmicas e seus elementos constituintes. Logo, foi necessário o pesquisador realizar determinadas escolhas conceituais e de percurso empírico que fossem capazes de auxiliar na apreensão de uma renovação estratégica que ainda estava em movimento, de modo que as atividades das capacidades dinâmicas se situam na realidade, ora sobrepostas, ora complementares.

Outra limitação refere-se ao processo de desenvolvimento da coleta de dados. Durante a pesquisa de campo ocorreram reuniões de planejamento estratégico relevantes entre a diretoria e presidência a respeito das ações da organização para os próximos anos, porém, o pesquisador não obteve liberação para acompanhar tais reuniões. Como forma de mitigar essa limitação às informações discutidas em algumas reuniões de planejamento estratégico, procurou-se realizar entrevistas em momentos posteriores, porém, não foi possível retomar algumas informações discutidas entre os atores e os desdobramentos das interações nestas reuniões.

É preciso reconhecer também que o processo de coleta de dados enfatizou mais os atores internos da organização do que atores externos, como por exemplo fornecedores, clientes, consumidores, parceiros comerciais; o que de certa forma limita a percepção do pesquisador a respeito dos desdobramentos da renovação estratégica para além das fronteiras da organização. Dessa forma, mesmo que foram aplicados questionários para consumidores, clientes e famílias produtoras em pesquisas internas da empresa, bem como observações em momentos de interação formais e informais com tais atores, acredita-se que entrevistas com estes atores poderiam trazer novas nuances a respeito da renovação estratégica da Vinícola Alfa. Como forma de mitigar tal limitação, espera-se realizar entrevistas com estes atores em breve.

Por fim, de maneira complementar às limitações apresentadas, o desenvolvimento de uma pesquisa etnográfica envolve a vivência do pesquisador no campo dos pesquisados, de maneira que não é possível negar as influências da subjetividade do pesquisador na construção da pesquisa. Para alguns essa questão pode ser considerada uma limitação, para outros, trata-se de uma questão natural

da pesquisa qualitativa, uma vez que não há separação entre sujeito e objeto. Como forma de mitigar tal questão, desenvolveu-se uma reflexão constante entre o pesquisador e o campo por meio da triangulação dos dados, de maneira a considerar também a realidade a partir do olhar dos atores e suas vivências na organização.

Partindo-se dessa discussão a respeito das limitações da pesquisa, na seção a seguir é apresentada as reflexões metodológicas que fizeram parte da pesquisa.

### 3.6 REFLEXÕES METODOLÓGICAS

O desenvolvimento de um estudo etnográfico para analisar o alinhamento entre as capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais e conhecimento, revelou-se um desafio teórico e metodológico. Por se tratar de um campo em construção, ainda carecem contribuições empíricas a respeito da natureza processual das capacidades dinâmicas na renovação estratégica. De outro modo, por trazermos um novo entendimento a respeito da centralidade das rotinas na análise do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, não tratando-a como objeto fixo, mas como processo, representam escolhas pautadas na fronteira do conhecimento das capacidades dinâmicas. Assim, tornou-se um desafio aproximar abordagens epistemológicas e teóricas que pudessem contribuir no entendimento a respeito da reconfiguração dos recursos no processo de renovação estratégica.

A escolha por desenvolver um trabalho de natureza processual, representou um desafio em captar os elementos de uma realidade organizacional em construção, apoiando-se em um trabalho de campo longitudinal. Desprender-se de um arcabouço teórico natureza normativa da ação humana, para uma perspectiva orientada por processos, envolveu uma reflexão constante a respeito das dimensões das capacidades dinâmicas (*sensing; seizing; reconfiguring*). Com o desenvolvimento das análises foi possível refletir que as dimensões das capacidades dinâmicas não são fixas ou sequenciais, uma vez que são constituídas por um feixe de relações e atividades que se justapõem nas tarefas desempenhadas pelos atores organizacionais, no decorrer do processo de reconfiguração de recursos.

Outro ponto de destaque é reflexão a respeito da interdependência das rotinas organizacionais. As rotinas organizacionais não apresentam fronteiras visíveis e de fácil apreensão durante o trabalho de campo, o que envolveu uma vigilância do pesquisador em reconhecer por meio das observações e pela fala dos entrevistados, os padrões de ação e os significados atribuídos à dado conjunto de atividades que estruturam tarefas específicas. Por mais que as fronteiras entre as rotinas não sejam visíveis, reconheceu-se por meio das observações em campo, que os artefatos podem ser reconhecidos como a expressão materializada, em parte, desse feixe de atividades que perpassam diferentes rotinas.

O processo de coleta de dados também foi desafiador, o que fez com que se adotasse uma versatilidade quanto aos dispositivos de coleta de dados para elaboração das notas de campo. Para isso, foram utilizados cadernos de anotação, câmera de celular para registrar momentos de interação ou artefatos, assim como, aplicativos de celular para realização de anotações. Essa versatilidade permitiu adaptar a momentos em que não era possível usar celular ou caderno, e que de certa forma, deixassem os atores confortáveis em seu ambiente de trabalho. A partir disso, foi necessário desenvolver um processo amadurecimento da forma de escrita das notas de campo, tornando as descrições de espaços, ações, falas e interações entre os atores mais minuciosas no registro das observações.

Em uma das entrevistas com a diretora de marketing, houve um problema com o arquivo de áudio, o que impossibilitou a realização da transcrição. Entretanto, como forma de reduzir essa dificuldade foram utilizadas anotações de nota de campo realizadas no dia desta entrevista, com as informações chave fornecidas pela entrevistada. Ainda com relação à coleta de dados, a entrevista com o diretor comercial foi a com a menor duração (sete minutos e meio), uma vez que foi interrompida pelo presidente da empresa para convidá-lo para uma reunião. Apesar de ter sido uma entrevista curta, foram realizadas perguntas-chaves a respeito do papel da área comercial no processo de renovação estratégica, principalmente quanto ao crescimento do portfólio de produtos, estratégias de preço e expansão comercial. Dessa forma, por meio de conversas informais e acompanhamento de reuniões estratégicas foi possível mitigar esta restrição de tempo e explorar mais aspectos ligados à área comercial.

Ressalta-se ainda, que desenvolver habilidades de pesquisa e aprender a utilizar métodos e técnicas em um estudo etnográfico, envolveu um processo de

aprendizagem do pesquisador em saber reconhecer quais eram as informações relevantes do campo e o que registrar em meio a multiplicidade e riqueza de uma realidade que está em construção e movimento. E nesse processo, pode ser que informações não tenham sido apreendidas de maneira adequada no início da pesquisa. No entanto, no decorrer da pesquisa com as observações e entrevistas foi possível, até certo ponto, retomar situações que envolveram os momentos iniciais da pesquisa de campo e realizar descrições mais detalhadas do campo no decorrer das observações.

Destaca-se também as situações de negociação simbólica com os *gatekeepers* ao longo do trabalho de campo foi aspecto preponderante para o desenvolvimento da pesquisa. Desde a autorização para entrada na fábrica até o final da coleta de dados foi necessário realizar “trocas simbólicas” por meio da realização de pesquisas internas para a empresa. Isto fez com que fosse possível desenvolver uma relação de confiança com importantes atores do campo, o que resultou no acesso a novos espaços da organização, participação em reuniões estratégicas, bem como compartilhamentos de documentos.

Por fim, desenvolver uma pesquisa de cunho etnográfico envolveu um processo de descoberta, amadurecimento e empatia com os pesquisados por parte do pesquisador. Conectar-se ao outro, convencê-lo de se abrir perante questionamentos e ao mesmo tempo manter-se vigilante e reflexivo na dialética entre o pesquisador e o campo, não foi tarefa fácil. Ao longo das observações, eu me deparei com situações que me sensibilizaram. Situações essas, que envolviam, por exemplo: demissão de funcionários que recentemente haviam descoberto que seriam pais; alcoolismo velado de alguns trabalhadores da fábrica; baixa instrução escolar dos operadores de máquina, sendo em muitos casos, semianalfabetos; mulheres que por meio de seu trabalho árduo na fábrica, sustentavam sozinhas suas famílias; preconceito contra funcionários de orientação homossexual que trabalhavam no chão de fábrica; relações extraconjugais; disputas de poder entre diretores; entre outros. Estes, foram apenas alguns exemplos de um microcosmo contido em uma organização que refletem não somente que temos de mais humano, frágil e imperfeito, mas essencialmente, os traços de nossa cultura brasileira.



## 4. CONTEXTO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo apresenta a descrição e análise de dados do estudo etnográfico desenvolvido em uma vinícola familiar brasileira localizada no sul do Brasil. Em um primeiro momento são apresentadas as informações gerais de contextualização do setor vinícola e sucos. Em um segundo momento é descrito o histórico da Vinícola Alfa e suas características. Em seguida é apresentado a emergência das capacidades dinâmicas na Vinícola Alfa; as atividades de *sensing*; *seizing* e *reconfiguring*; Rotinas de Planejamento e Controle da Produção; Interdependência de rotinas estratégicas e operacional; O fluxo do conhecimento na reconfiguração de recursos e novas rotinas; Alinhamento entre Capacidades Dinâmicas, Rotinas e Fluxo do Conhecimento – o papel do improviso.

### 4.1 CONTEXTO DO SETOR VINÍCOLA BRASILEIRO

A história do Brasil com o cultivo de uvas e produção de vinhos não é algo recente. As primeiras mudas de videira foram trazidas ao país na primeira metade século XVI, ainda no período da colonização pelos portugueses. Contudo, devido ao clima e solo desfavoráveis da região sudoeste, a cultura apenas foi se desenvolver a partir da primeira metade do século XVII, principalmente com os padres jesuítas situados na Região das Missões (IBRAVIN, 2018c). Com o passar dos séculos, a produção da uva e a comercialização do vinho foi se desenvolvendo, de maneira que os imigrantes se tornaram determinantes no processo de aquisição de mudas e expansão da produção, principalmente no Estado do Rio Grande do Sul, pelo clima, altitude e solo favoráveis.

A partir do século XIX, com o aumento do número de imigrantes portugueses, italianos e alemães, destaca-se um salto na produção nacional de vinhos, em consequência de novas técnicas de cultivo e hábitos de consumo (IBRAVIN, 2018c). Os imigrantes italianos têm papel importante nesse processo ao trazerem conhecimento técnico de suas regiões de origem, o que favoreceu a expansão de novos parreirais. Além disso, os produtores passaram a se organizar por meio de cooperativas e sindicatos, permitindo estruturar e organizar a cadeia produtiva. Posteriormente, na década de 80, ocorre um aperfeiçoamento das vinícolas e vinhos nacionais, a partir da renovação dos vinhedos por meio da

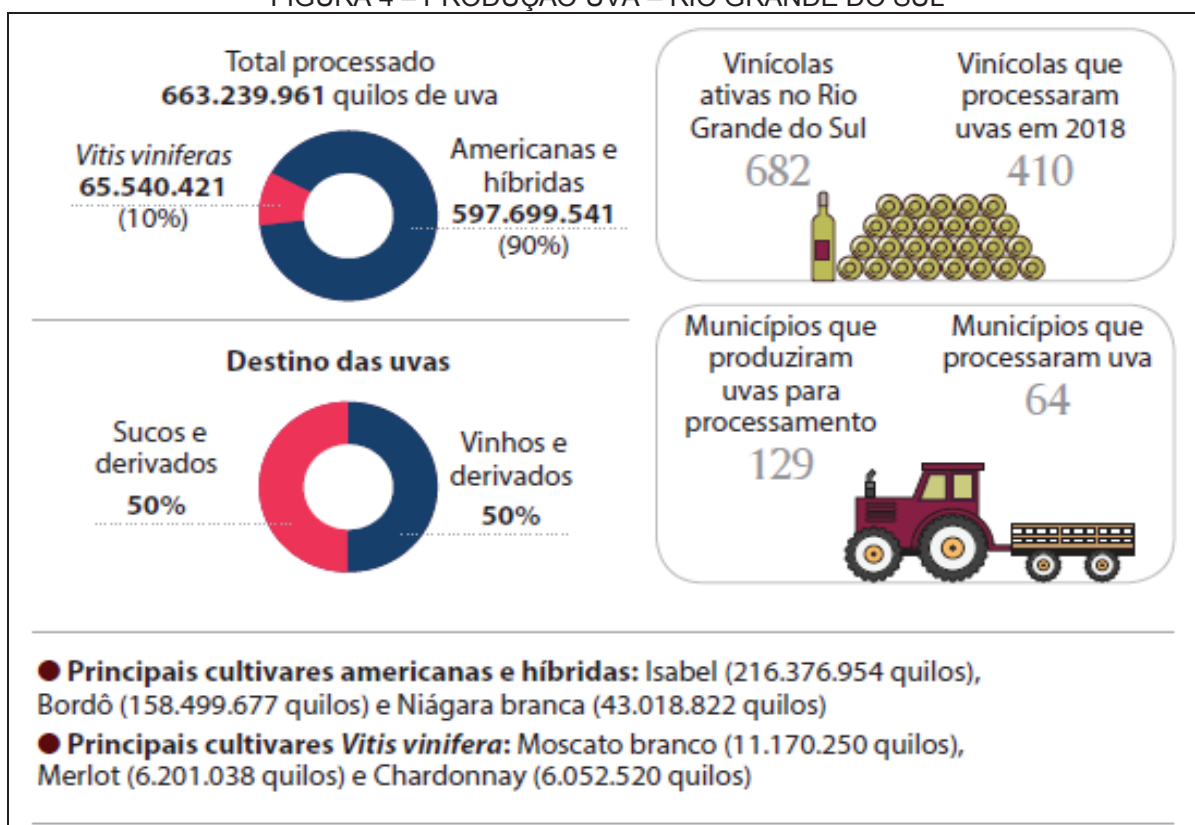
aquisição de novas qualidades de uva. Isto ocorreu devido à concorrência com vinhos importados no mercado brasileiro, o que exigiu com que o setor se tornasse mais competitivo frente à concorrência.

Atualmente, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2018a), o Brasil apresenta uma área de produção vitivinícola que soma 79.100 hectares, representando um total aproximado de 1.100 vinícolas, sendo a maioria de caráter familiar. Dentre as regiões produtoras, o Rio Grande do Sul é responsável por 90% da produção nacional de uva (VINHOS DO BRASIL, 2018). A produção vitivinícola no Rio Grande do Sul é composta por um total de 48.830 hectares de vinhedos, sendo que o tamanho médio das propriedades é de 17,5 hectares, o que representa mais de 670 vinícolas distribuídas nas principais regiões vitivinícolas: Serra Gaúcha; Campanha; Serra do Sudeste; Campos de Cima da Serra; Vale Central (IBRAVIN, 2018 d).

No ano de 2018, foi processado um total de 663.239.961 de quilos de uva no Rio Grande do Sul, sendo: 90% das qualidades de uvas americanas e híbridas (sucos e vinhos de mesa) e 10% de uvas de qualidade *vitis viniferas* (vinhos finos). Estes dados refletem uma característica específica do mercado brasileiro, pois a ênfase da produção está voltada para sucos integrais, refrescos, néctar, vinho de mesa e espumante, sendo que a produção de vinhos finos nacionais ainda não tem expressão no mercado interno, se comparado aos vinhos importados (CONAB, 2018).

Com relação aos hábitos de consumo de vinho dos brasileiros, destaca-se que 7% dos brasileiros consomem vinho praticamente todos os dias; entre as preferências de vinhos tintos, estão o Merlot, Malbec e Cabernet Sauvignon; entre as preferências de vinhos brancos, estão o Chardonnay, Sauvignon Blanc e Moscatel (IBRAVIN, 2008, n.22). Ressalta-se que a preferência do mercado nacional, com base no volume de vendas, ainda é o denominado “vinhos de mesa”, nomenclatura essa baseada na composição que não utiliza uvas *Vitis Vinifera*, e admite adição de açúcar em sua composição. Conforme a figura 1, a produção de uva no Rio Grande do Sul representa um impacto expressivo na economia dos municípios produtores:

FIGURA 4 – PRODUÇÃO UVA – RIO GRANDE DO SUL



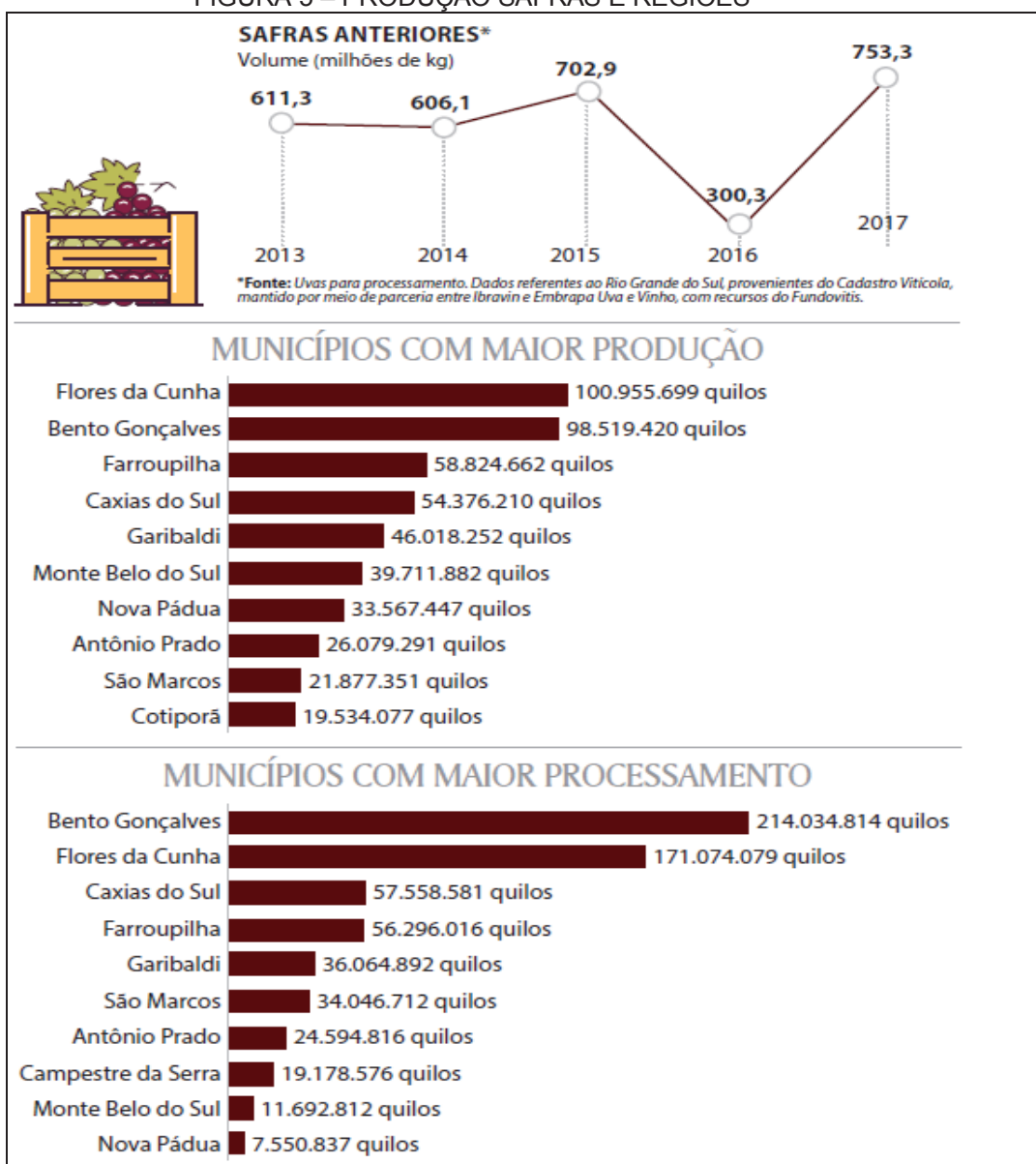
Fonte: IBRAVIN (2018 e, p. 13).

A produção de uva na região sul do Brasil está concentrada em pequenas propriedades familiares com uma média de 2,5 hectares de parreiral. Atualmente, segundo dados da Ibravin (2018, n.22) há um total de 15.000 vinícolas envolvidas diretamente no setor, representando uma produção de 600.000 toneladas de uvas processadas no Rio Grande do Sul.

Os municípios pertencentes a região da Serra Gaúcha, como: Flores da Cunha, Bento Gonçalves, Caxias do sul e Farroupilha representam os principais produtores e processadores de uva (Figura 2). Essa diferença entre organizações que produzem e processam a uva refletem diferenças entre as cidades produtoras, pois em alguns municípios as vinícolas ou possuem capacidade de processamento e armazenagem para produção e comercialização própria ou optam por vender para empresas concentradoras. As empresas denominadas de “concentradoras”; realizam a compra das uvas de produtores, processam e vendem o suco ou vinho para terceiros, mais especificamente para grandes empresas do setor de bebidas nacional. Essas empresas apresentam tecnologia e estrutura para processamento e armazenamento em larga escala, sendo que seu enfoque está em fornecer para grandes empresas nacionais do setor de bebidas e sucos.

Dados recentes mostram que os últimos dois anos representaram dificuldades para o setor, com uma quebra de safra de 57% em 2016 e uma produção recorde em 2017, mas com restrições na comercialização, conforme a figura abaixo:

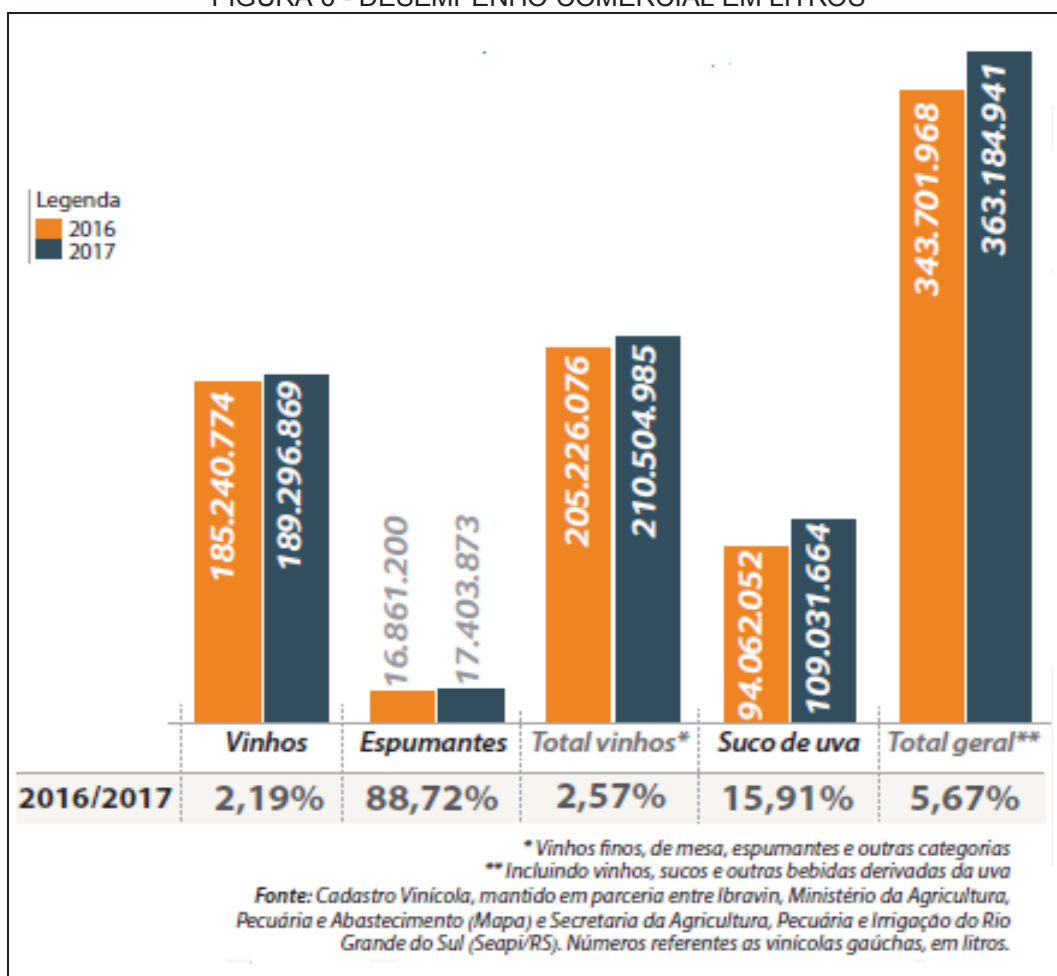
FIGURA 5 – PRODUÇÃO SAFRAS E REGIÕES



Fonte: IBRAVIN (2018 e, p.13).

No ano de 2017 foram comercializados 363.184.941 litros de espumantes, vinhos, sucos e derivados da uva. (IBRAVIN, 2018b):

FIGURA 6 - DESEMPENHO COMERCIAL EM LITROS



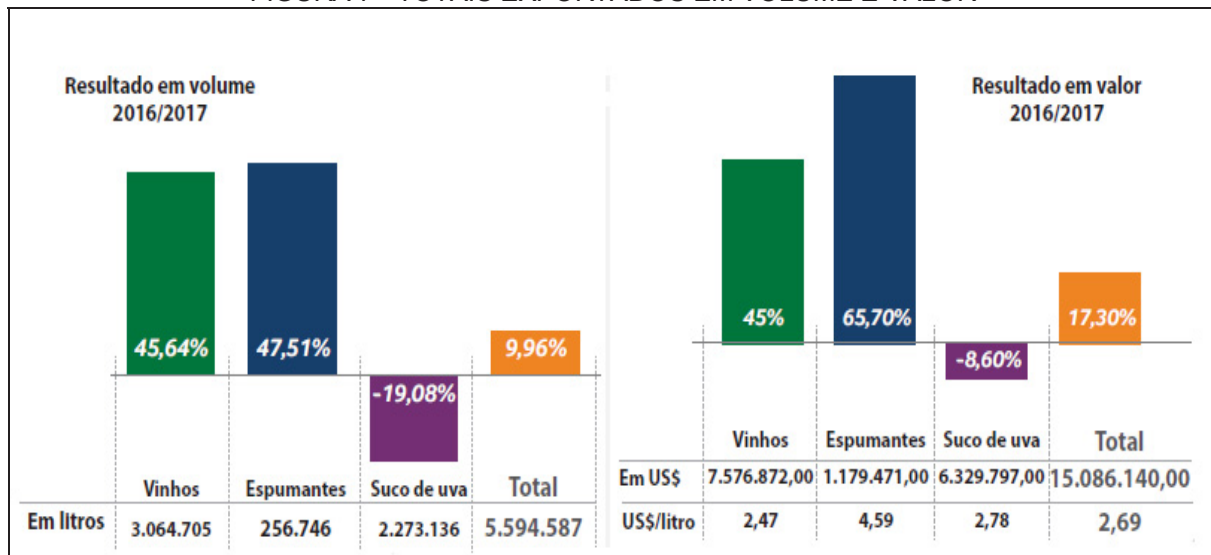
Fonte: IBRAVIN (2018 d, p.12).

Com relação às exportações brasileiras de vinhos e espumantes, no último ano houve um aumento de 50% em volume, sendo os principais mercados: Chile, Cingapura, Colômbia, Paraguai, México, Estados Unidos, Reino Unido, Bolívia, Japão, China, Equador e República Dominicana (APEX-BRASIL, 2018; IBRAVIN, 2018d). Segundo a Apex-Brasil (2018), se comparado ao primeiro trimestre de 2017, a exportação de espumantes brasileiros teve um aumento de 64% em valor comparado ao mesmo período e os vinhos apresentaram aumento de 37%. O setor tem investido em exportações para países do Mercosul, devido a aproximação geográfica e hábitos de consumo similares ao Brasil, de modo que o consumidor prefere vinhos leves e frutados.

De acordo com dados mais recentes do setor, as exportações brasileiras cresceram 17,3% em valor em 2017, sendo que foram comercializados mais de 15 milhões de dólares no mercado internacional de sucos, vinhos e espumantes (IBRAVIN, 2018d). Os países da América Latina foram parceiros comerciais

relevantes no ano de 2017, absorvendo 41,3% do valor global avaliado (IBRAVIN, 2018 d).

FIGURA 7 - TOTAIS EXPORTADOS EM VOLUME E VALOR



Fonte: IBRAVIN (2018 d, p.12).

O principal desafio do setor tem sido competir com os vinhos importados, em especial dos países do Mercosul e Europa, devido ao custo de produção menores e livres de taxa de importação (IBRAVIN, 2018, n.22). No ano de 2017 houve um aumento de 36% nas importações de vinhos no país, sendo que 72% são de países da União Europeia. Apesar da competição com vinhos importados e uma quebra de safra, o setor vinícola encerrou 2017 com alta de 5,6% em vendas (IBRAVIN, 2018d).

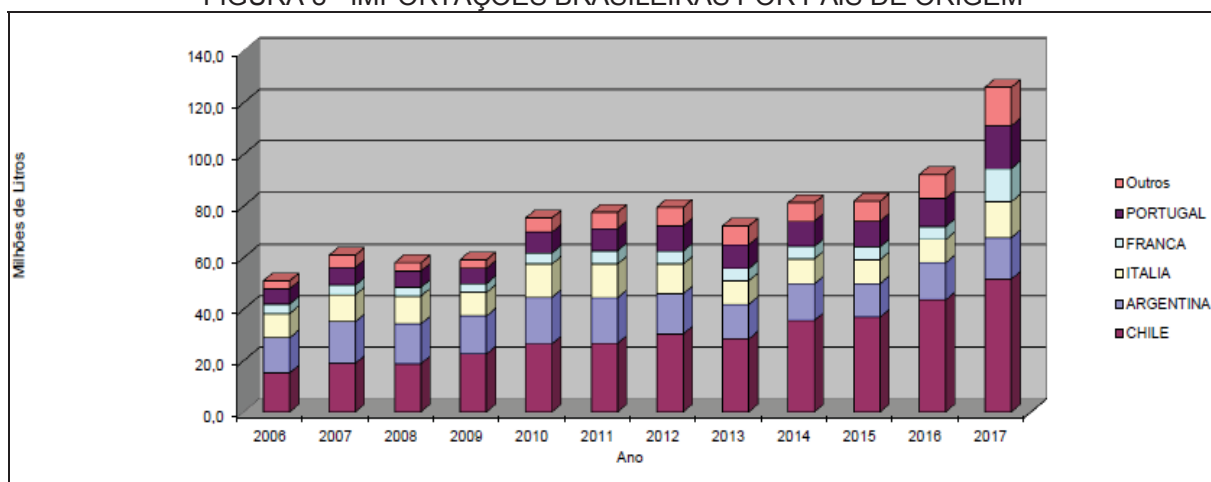
Como forma de responder às mudanças de mercado, principalmente da entrada de produtos importados, o setor tem se organizando por meio de associações, institutos e sindicatos de produtores e realizado audiências com o governo federal para negociar redução de tributação. Segundo o Relatório de Atividades do setor no ano de 2017, foram realizadas audiências dos representantes do setor de vinhos e bebidas em geral com o ministro da fazenda Henrique Meirelles e deputados para discutirem a redução da carga tributária, mais especificamente do IPI e da retirada do vinho nacional do regime de Substituição Tributária (ST).

Esse esforço reflete uma tentativa dos representantes do setor em encontrar soluções para manter-se competitivo perante os produtos importados. Recentemente, os institutos e associações buscam dialogar com os órgãos

governamentais para barrar uma proposta de Acordo de Livre Comércio entre Mercosul e União Europeia, o que impactaria diretamente no setor vitivinícola nacional (IBRAVIN, 2017e). Dessa forma, o setor se organiza com seus representantes em negociações para moderar a entrada de vinhos e espumantes europeus de baixo preço visto que, em termos de competitividade, o mercado europeu oferece subsídios em sua viticultura de 1,2 bilhões de euros por ano, representando 60% da produção mundial.

Além da tentativa de barrar a entrada massiva de vinhos importados no país através de negociações com órgãos governamentais, alguns dos produtores nacionais têm buscado diversificar seus produtos derivados, de modo a não depender exclusivamente da produção de vinho, investindo em espumantes e sucos integrais de uva. Conforme relatório de 2018 da Conab (Companhia Nacional de Abastecimento) (CONAB 2018a), no primeiro semestre de 2018 a comercialização de suco de uva apresentou um aumento de 32,7%, enquanto o vinho apresentou queda de 0,93%, sendo que os espumantes tiveram aumento de 9,57% em comparação ao mesmo período de 2017.

FIGURA 8 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS POR PAÍS DE ORIGEM



Fonte: IBRAVIN (2018f, p. 1).

Diante disso, conforme relatório da IBRAVIN (2018f) o mercado brasileiro tem apresentado crescimento na oferta e na demanda de produtos derivados da uva, de maneira que a mudança de hábitos de consumo e a busca por uma alimentação saudável pelos consumidores tem levado à um aumento expressivo do consumo de sucos integrais e naturais. Em contraste, houve uma redução da

demanda pelos vinhos nacionais por causa da concorrência com os vinhos importados (CONAB, 2018).

A partir dos dados gerais apresentados a respeito do setor vinícola, a seção a seguir apresenta o histórico da organização estudada, a Vinícola Alfa.

#### 4.2 HISTÓRICO DA VINÍCOLA ALFA

A Vinícola Alfa foi fundada na década de 40 e está situada na Região Sul do Brasil. Sua história remonta a vinda de imigrantes italianos na segunda metade do século XIX, que se situaram em uma zona colonial e iniciaram uma pequena produção de subsistência nos sítios das famílias. Professores de uma escola agrícola incentivaram o plantio de uvas e forneceram para a família algumas mudas de frutas e de videiras, uma vez que a região em que se encontravam era propícia para produção de uvas, apresentando solo com calcários, altitude, temperatura e umidade favoráveis. A partir do plantio e da colheita, o pai da família iniciou uma produção caseira de vinhos para amigos e familiares.

Com o passar dos anos, ainda vivendo de uma atividade rural de subsistência, os irmãos da Vinícola Alfa abriram um pequeno quiosque à beira da estrada e iniciaram a comercialização de vinho suave. O vinho suave (ou também popularmente conhecido como vinho doce ou vinho de mesa) caracteriza-se pela adição de açúcar refinado (aproximadamente 25 gramas de açúcar por litro) na composição do vinho. Ao longo do tempo, foram se destacando pelo preço acessível e comercialização na cidade local com os motoristas que transitavam na rodovia próxima à fábrica, tornando-se um ponto de referência para viajantes daquele trecho. Esse aspecto fez com que as vendas aumentassem e motivassem os irmãos a criarem uma empresa. Ainda na mesma década, os irmãos realizavam venda dos vinhos no comércio local e em festividades da cidade A, cuja distribuição era realizada com um pequeno caminhão.

Na década de 50, em um contexto de transformação socioeconômica no Brasil, impulsionado por um processo de industrialização nacional, os irmãos construíram uma loja de alvenaria à beira da rodovia. Na sobreloja, se localizava a casa da família. Com o desenvolvimento do negócio, a empresa passou a ser administrada pelos fundadores: os pais e os seis filhos. Neste mesmo período surgiu o primeiro rótulo produzido pela Vinícola Alfa e o iniciou-se a criação de uma linha



de produção por meio da mecanização do processo produtivo, a partir da aquisição de máquina lavadora de garrafas e enchedora. Durante esse período, as garrafas eram retornáveis, o que exigia um processo de higienização para reuso na produção. Apesar da mecanização inicial, o processo de produção ainda era predominantemente manual.

Na década de 60, a fábrica continuou a se desenvolver, aprimorando a linha de produção do primeiro produto, o Vinho Vinícola Alfa (VVA), sendo também adquirida a primeira rotuladora mecanizada da fábrica, pois anteriormente o rótulo era inserido manualmente. Na década de 70, alguns fatos impactaram diretamente o desempenho da empresa: aumento da concorrência no comércio de vinho com as cooperativas de vinicultores e vinícolas do sul do Brasil, e uma praga de solo que destruiu todos os parreirais da região em que se encontrava a vinícola. A partir de então, com a redução na oferta de uvas, os fundadores buscaram estabelecer parcerias com outras vinícolas do sul do Brasil, região essa onde, anos mais tarde, iria se estabelecer uma filial da fábrica. Nesse contexto, a empresa foi sendo administrada pelo fundador e seus filhos, sendo que posteriormente, o fundador aposenta-se e um apenas três filhos dão continuidade ao negócio.

Ao longo do tempo, até chegar nos anos 90, a empresa foi passando por um processo sucessório de gerações, pois houve o falecimento do fundador e de um de seus principais filhos que conduziam o negócio. Com isso, a Vinícola Alfa foi assumida pelo neto aos 23 anos, que é o atual presidente e por um de seus tios. Com o passar tempo e a trajetória da empresa alterou-se drasticamente quando, no ano de 2010, os gestores decidiram diversificar a produção e não depender apenas da venda do vinho suave. Eles passaram a investir na produção de suco de uva integral, ampliando o mercado de atuação. O tio do atual presidente se aposenta, passando toda a gestão sob a responsabilidade do sobrinho. Assim, o atual presidente da empresa representa a terceira geração da família, sendo o único remanescente na condução dos negócios da vinícola.

Posteriormente, parcerias foram realizadas com mais de 500 agricultores familiares, sendo que atualmente conta com uma parceria com mais de 2000 Vinícolas distribuída em mais de 15 municípios. Por isso, uma filial da empresa foi estabelecida na Região Sul. A empresa acompanha o manejo das videiras durante o ano todo por meio de visitas de seus agrônomos e enólogos aos produtores. Esse acompanhamento envolve também palestras e cursos de capacitação para os

produtores. Dessa forma, a empresa também consegue fidelizar o fornecimento das uvas com base em suas políticas e prazos de pagamento, uma vez que, segundo pesquisa realizada com as famílias produtoras, a Vinícola Alfa apresenta as melhores práticas dentre as vinícolas da região.

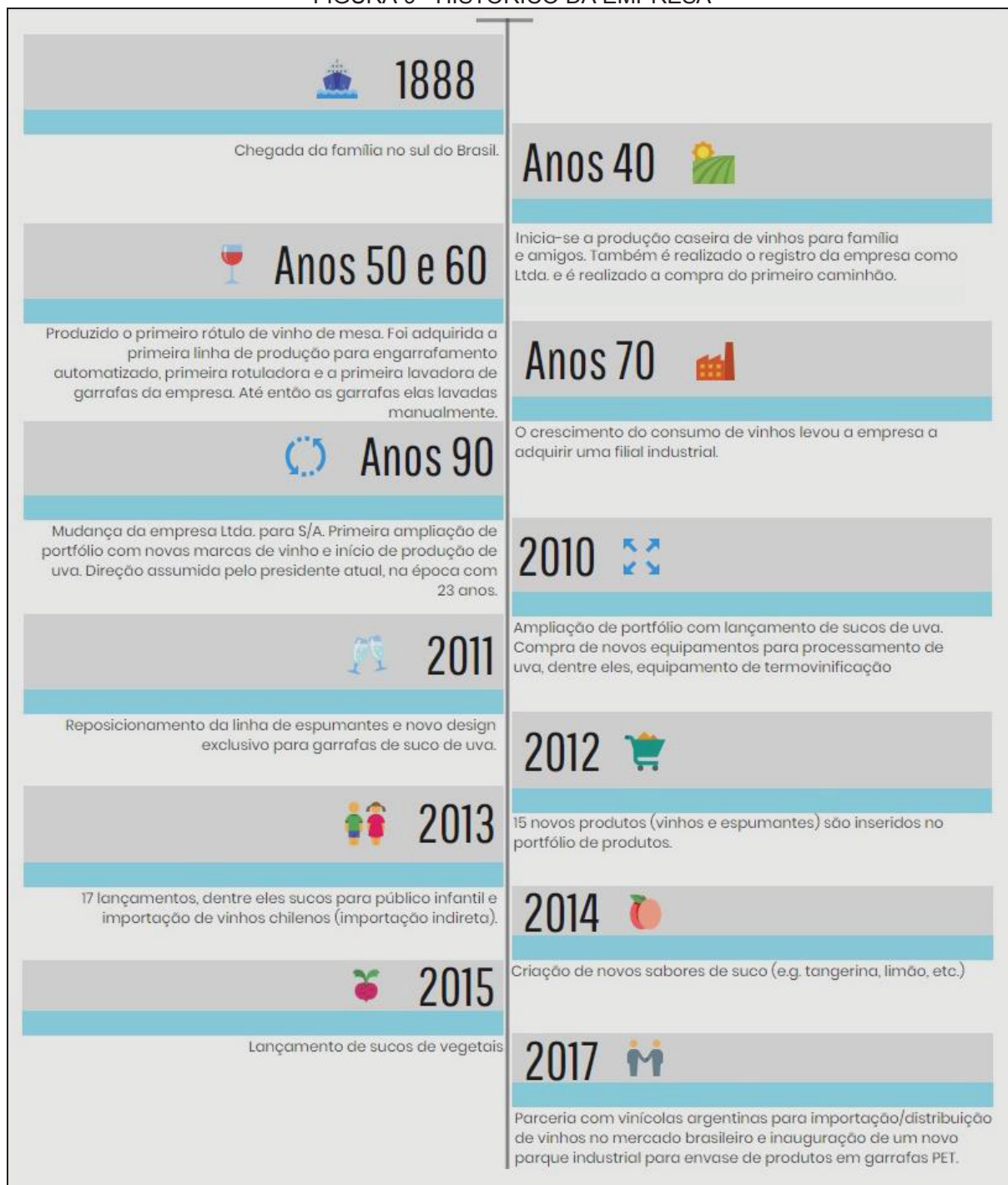
Atualmente a empresa utiliza filial da Região Sul como estrutura estratégica para compra e processamento de uva, em virtude não apenas de localização, mas também de logística e negociação de preço. Dessa forma, anualmente, durante início do mês de dezembro, a empresa realiza as chamadas “marcações das uvas” com os produtores locais; ou seja, os produtores se deslocam até a filial da empresa para informar quantos quilos de uva e quais qualidades irão fornecer para a vinícola. A empresa consegue então mensurar quantas toneladas de uvas serão compradas em cada safra, e com isso, calcular a produção e os custos para a formulação de preços dos produtos.

A vinícola é composta por 185 funcionários, sendo estruturada em 11 áreas funcionais: administrativo; TI; contabilidade; RH; Enologia; Fábrica Vidro, Fábrica PET, Expedição, Comercial, Marketing e Merchandising que a alta gestão é composta por presidente, diretora de marketing, diretor comercial, diretor de operações; e os níveis médios, gerente de marketing, gerente de produção, gerente financeiro, gerente comercial.

Atualmente, a Vinícola Alfa conta com uma produção diversificada, envolvendo as categorias: vinhos (mesa, finos, importados), espumante e sucos, dividindo-se em uma fábrica de envase em garradas de vidro (sucos, chás, espumantes e vinhos) e envase em garradas de plástico por meio da tecnologia de envase a frio asséptico. A empresa é constituída por uma sede e uma filial, enquanto uma é responsável pelo recebimento das uvas e frutas para processamento e armazenagem nos tanques na filial da empresa, a sede é responsável por finalizar o beneficiamento, realizar o envase e distribuição. A filial desempenha um papel relevante no processo de processamento e armazenagem devido à proximidade com a região produtora, permitindo negociar melhor os preços de compra com as famílias produtoras, reduzir custos de produção e transporte. A empresa apresenta uma produção de mais de 100 rótulos, sendo que a vinícola tem uma capacidade para produzir 40 mil garrafas por hora, e de acordo com a demanda e sazonalidade, na produção mensal em média são envasados em média 2 milhões de garrafas. Atualmente a Vinícola Alfa apenas atua no mercado nacional, mas recentemente

tem buscado expandir sua região de atuação comercial para diferentes estados brasileiros, principalmente centro-oeste, norte e nordeste. Uma síntese do histórico da empresa pode ser verificada na figura 9:

FIGURA 9 - HISTÓRICO DA EMPRESA



Fonte: O autor (2018).

A safra da uva no sul do país é realizada entre os meses de janeiro a março. Desde sua fundação, a colheita da uva, ou popularmente conhecida como a

“vindima”, representa um período simbólico para toda a empresa, não somente por envolver seu principal insumo, mas pelo engajamento dos funcionários para receberem dos produtores e processarem toda a uva. Em cada safra, alguns funcionários da empresa, dentre eles, operadores de máquina, enólogos e gerente de produção, são deslocados da sede para a filial da empresa. Durante esse período, os funcionários ficam responsáveis pela pesagem, recebimento, pagamento e processamento da uva.

Apresenta-se, na seção a seguir, um detalhamento do processo de mudança ocorrido na Vinícola Alfa ao longo do tempo, e como as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas e rotinas foram modificadas.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA VINÍCOLA ALFA

Nessa seção são apresentadas a descrição e análise de dados da organização em estudo. Em um primeiro momento, a emergência das capacidades dinâmicas na Vinícola Alfa, destacando o contexto histórico atual que orientou o processo de renovação estratégica da organização. Para tanto, são descritas as atividades de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring*, e como improvisação perpassam a dinâmica destas atividades. Em seguida, apresenta-se a consolidação da mudança nas rotinas, de maneira a descrever como se desenvolve a dinâmica da rotina de gestão da produção e a rotina de produção em si, de maneira a evidenciar como o imprevisto e fluxo do conhecimento perpassam tais rotinas e como se estrutura a interdependência entre elas. Por fim, apresenta-se um fechamento da análise com a discussão a respeito do alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento.

### 5.1 A EMERGÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA VINÍCOLA ALFA

A história da Vinícola Alfa é marcada por um processo de mudança em uma organização de natureza familiar. No passado, a vinícola realizou investimentos em novos maquinários e ampliou sua estrutura produtiva ao longo de um processo de transição de uma produção manual, para uma produção mecanizada. Apesar dos investimentos na automatização da produção, durante o período compreendido entre as décadas de 50 a 70, acompanhando as mudanças no contexto socioeconômico brasileiro, a Vinícola Alfa ainda dependia do vinho suave como único produto. Com o passar dos anos, a empresa foi ganhando espaço no mercado e fazendo com que sua marca fosse reconhecida regional e nacionalmente. A família, ao longo desse processo, acompanhava e participava ativamente das atividades cotidianas da empresa, desde a gestão estratégica até a produção.

Nos anos 90 ocorreu um processo sucessório da empresa, de maneira que a direção foi assumida pelo atual presidente, neto do fundador, na época com 23 anos. Esse processo sucessório foi natural, dado que os membros mais antigos da família foram se aposentando e diminuindo a participação nas atividades da empresa. Anos mais tarde, essa mudança sucessória foi preponderante para o crescimento da Vinícola Alfa e para as mudanças quanto ao posicionamento

estratégico da empresa. Foi a partir dessa mudança que um movimento de renovação estratégica mais significativo aconteceu, principalmente a partir de 2010, quando a empresa decide investir também na produção de sucos. Nas próximas seções serão descritas as atividades de *sensing*, *seizing* e de *reconfiguring* que compõem as capacidades dinâmicas da organização em estudo.

#### 5.1.1 Monitoramento de Oportunidades (*Sensing*).

A Vinícola Alfa era caracterizada como uma empresa de monoproduto comercializando apenas duas marcas de vinho suave e uma marca de vinho seco. A partir de 2010, a gestão percebeu mudanças nos hábitos de consumo e maior demanda no mercado por produtos saudáveis. Anteriormente, as ações de acompanhamento de mercado eram predominantemente centradas no presidente da organização e com base em informações advindas de relatórios de dados do setor vinícola;

Quando presidente, diretores e gerentes foram questionados a respeito de como realizam esse monitoramento de mercado e como utilizam as pesquisas de mercado, os atores destacam que uma das principais fontes de informação são os relatórios e informativos emitidos pela IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) e dados do governo fornecidos pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias) e CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento). Esses relatórios do setor são relevantes no fazer estratégicos dos atores, posto que utilizam para obterem um conjunto de informações a respeito de produção e consumo de uvas e derivados, estoque, gráficos de desempenho e comparativos trimestrais do setor. Estes dados referem-se à colheita anual de uva, processamento de uvas, estoques das vinícolas, dados comerciais de vinho e sucos, bem como importação e exportação de vinhos e outros derivados. Além de dados técnicos, esses relatórios apresentam tendências de mercado, como fatores de alta (e.g. redução da oferta da uva industrial; aumento no consumo dos sucos de uva; adversidades climáticas e aumentos dos custos de produção) e fatores de baixa (e.g. elevados estoques de vinhos; importações de vinhos elevadas; preços competitivos dos vinhos estrangeiros).

Os relatórios utilizados podem ser considerados importantes artefatos estratégicos utilizados pelos atores organizacionais para o monitoramento das

oportunidades de mercado e apreensão de oportunidades. Estes relatórios são distribuídos mensalmente com dados comparativos mensais, trimestrais e anuais do setor. Visando alcançar determinados resultados estratégicos, a Vinícola Alfa depende desses dados para elaborar sua política de compra de uva, formulação de custos de produção e preço de venda. Como exemplo, a cada safra anual, a CONAB estabelece o preço do quilo da uva, e a partir disso, o sindicato dos produtores rurais e o sindicato das empresas vinícolas realizam um processo de negociação para estipular uma tabela de preço do quilo da uva, visando atender diferentes interesses comerciais e de classe. Assim, dependendo o valor fixado, as vinícolas traçam estratégias para se diferenciarem uma das outras, utilizando-se de políticas e prazos próprios de pagamento para as famílias produtoras, o que permite a fidelização das famílias no fornecimento das uvas. Nesse sentido, a Vinícola Alfa é reconhecida como uma empresa que apresenta uma política de pagamento atrativa, fato esse, que permitiu ao longo dos anos, estabelecer relações duradouras com as famílias produtoras.

Essas informações apresentadas nos relatórios, eram dados secundários e não representavam as especificidades das operações da Vinícola Alfa. Assim, o monitoramento também era realizado presidente da empresa, a partir de viagens pessoais pelo Brasil e exterior com sua esposa, participação em feiras de negócios, visitas técnicas a fornecedores e parceiros comerciais. Essas ações representam uma das principais formas da organização de monitorar o ambiente até os dias atuais (2017 - 2018). Mesmo utilizando-se de um processo de monitoramento sem processos estruturados, os atores conseguem acompanhar mudanças e tendências de mercado e do setor, e por vezes, desenvolverem ideias de novos produtos com base nessas informações.

Os funcionários da empresa reconhecem no presidente um perfil empreendedor, reconhecendo-o como figura central no processo de monitoramento das tendências de mercado. Como exemplo, pode-se destacar a fala do diretor comercial, ao lembrar que as ideias eram criadas percebidas pela presidência por meio de suas viagens, como foi a criação do suco de maçã em 2010:

Então eu lembro como se fosse hoje, há cinco anos atrás, o presidente da companhia veio aqui me trouxe uma garrafinha de suco de maçã que ele tinha achado em Santa Catarina, e me disse: “- Vamos tomar?”. Eu falei: “- Não, não vou...”, e ele disse “- Aproveita esse gostinho, veja se é gostoso...”. Eu falei: “- Não, não quero gostar. Não estamos acabando de

lançar o suco de uva? Eu não sei nem o que o vou fazer com o suco de uva e agora vou ter que começar a mexer com suco de maçã?”. Quatro anos depois a gente lançou o suco de maçã. (DIRETOR COMERCIAL – E3A).

Quando se inicia o processo de renovação estratégica em 2010, mesmo baseando-se em um processo de monitoramento que não contemplava dados primários sobre as atividades e produtos da vinícola, a diretoria e gerentes perceberam que a dinâmica do mercado em que estavam inseridos estava mudando. A entrada de vinhos chilenos e argentinos no mercado brasileiro, facilitada por incentivos fiscais, estavam impactando na competitividade dos vinhos nacionais. Assim, observaram que os consumidores estavam buscando consumir produtos mais saudáveis, sem açúcar ou conservantes em sua composição. Além disso, a produção da uva pode ser impactada diretamente por questões de clima, temperatura e pragas, o que pode aumentar os custos de produção devido à possíveis diminuições na oferta de uva no mercado. Dessa forma, o processo de ampliação de portfólio foi reflexo direto desse monitoramento de mercado que acompanhou a necessidade dos consumidores:

A gente entrou também no mercado de suco no começo de 2010, aproveitando a mesma matéria prima que a gente tinha para o vinho, e apostando muito nessa questão de saudabilidade, que a vantagem do suco é que você pega o consumidor que não pode beber a bebida alcóolica e você pega todas as faixas etárias. Então você consegue atingir até uma fase recém-nascida até pessoa de idade, então pega todas as faixas etárias. E tem a questão também que o suco de uva tem os mesmos benefícios do vinho e não tem o álcool. A gente tem olhado muito para esse mercado de produto, de produtos saudáveis, o suco se encaixa muito nisso, tem os mesmos benefícios do vinho, e a gente quando foi trabalhar nosso produto, a gente trabalhou com produtos sem conservantes, produtos 100% integral mesmo (PRESIDENTE DA VINÍCOLA ALFA – E4).

Nesse primeiro ano, como forma de compreender melhor essa oportunidade, o primeiro passo da organização foi não depender apenas de relatórios gratuitos fornecidos por institutos e órgãos governamentais, mas contratar pesquisas de mercado desenvolvidas por consultorias especializadas para conhecerem melhor o mercado brasileiro de sucos e vinhos. Essa mudança emergiu a partir de uma necessidade de aprimorar seu monitoramento de mercado, por meio de pesquisas como *focus group* e análise de consultores. Essas pesquisas de *focus group* foram realizadas por empresas de consultoria em várias regiões do país, em que, em salas de espelhos realizaram questionamentos aos grupos de consumidores a respeito de



seus hábitos de consumo, qual tipo de vinho e suco consumiam, a faixa de preço que consideravam adequada, entre outras informações que a empresa utilizou como meio para compreender melhor seu novo mercado de atuação:

A gente faz muito *focus group*, a gente vai lançar qualquer produto, vai mudar qualquer coisa, a gente leva ao consumidor, para a sala de espelhos em várias regiões do Brasil e conversa com esses caras. Logicamente é uma pesquisa qualitativa, não podemos falar como um todo, mas são nuances que a gente tem indícios que a gente infere que é um caminho, porque senão pelo menos isso nos dá um respaldo um pouco melhor. Costumo dizer que em 2002 quando eu trabalhei aqui é a única pesquisa que existia era a vontade do presidente. Então se ele acordasse e queria que um produto fosse lançado, um produto era lançado. Então, hoje é completamente diferente, o olhar é para o consumidor e é por isso que a gente acredita que está no tamanho que está. (GERENTE DE MARKETING – E1).

Percebe-se que por meio dessas pesquisas de mercado, que em meados de 2010, havia uma tentativa da vinícola de descentralizar o processo de monitoramento de mercado realizado pela presidência, como forma de iniciar a profissionalização da gestão, e ao mesmo tempo, obterem dados robustos s a respeito de seus clientes e suas regiões de atuação comercial. Como resultado, esses dados ao serem interpretados pelos atores permitiram revelar que os consumidores de suco estavam alterando seu comportamento de compra, buscando consumir sucos integrais, ao invés de refrigerantes, optando por sucos naturais e chás. Segundo o presidente da empresa, essa mudança no padrão de consumo se deve à uma maior preocupação com qualidade de vida e saúde no Brasil. Essa afirmação pode ser confirmada pelos dados apresentados pelo Ministério da Saúde (2018), em que nas capitais brasileiras mais da metade da população encontra-se com excesso de peso, e nessa conjuntura, a prática de atividades físicas entre 2007 e 2017 aumentou 24,1%, acompanhado de uma queda de 52,8% no consumo de bebidas açucaradas e refrigerantes, no mesmo período.

Por meio dos resultados dessas pesquisas e dados socioeconômicos de 2010, a diretoria percebeu a oportunidade de apresentar um produto de maior valor agregado, pois nesse início da renovação estratégica, os diretores acreditavam que com a ascensão socioeconômica da classe C, havia uma maior exigência por produtos de qualidade. Assim, o foco estava em descobrir como desenvolver melhores rótulos, como aumentar qualidade dos produtos e estabelecer uma estratégia de precificação coerente para alcançar esse segmento. A vinícola passou

a acompanhar de modo mais efetivo quais eram os materiais utilizados (e.g. tipo de garrafa, rótulo e suco) pelos concorrentes.

Em algumas reuniões, o presidente, diretoria e gerentes traziam amostras de produtos de concorrentes que haviam adquirido em um momento pessoal de compra em supermercados. Esses momentos não eram planejados pelos atores, mas faziam parte do dia a dia da empresa, seja em reuniões ou conversas informais. Eram nesses momentos que os atores compartilhavam informações sobre concorrentes, analisavam características físicas, marca e rótulos. Dessa maneira, mesmo havendo uma tentativa de profissionalização da gestão da vinícola por meio da descentralização da gestão da presidência e a utilização de pesquisas de mercado, em alguns momentos, emergiam características de informalidade no processo de monitoramento de oportunidades.

Durante o período compreendido entre 2013 e 2016, a vinícola foi conquistando espaço no mercado e desenvolvendo novos sabores de suco, em especial, sucos funcionais com frutas e verduras. Conforme sua atuação foi se consolidando, a diretoria e presidência da empresa detectaram que havia a oportunidade de investirem em outros tipos de embalagens. Essa iniciativa era uma forma de acompanhar a tendência de mercado voltado para o público infantil e praticantes de esportes. Dentre os consumidores que participaram das pesquisas de *focus group*, haviam mães que relataram que compravam sucos de caixinha para seus filhos levarem para escola como parte da merenda, bem como, pessoas que eram praticamente de esporte, mas que não consumiam sucos tradicionais (néctar e reconstituído) por conterem adição de açúcar e ingredientes não naturais. Desse modo, diretoria percebeu a oportunidade de produzir e comercializar sucos integrais, baseando-se nas necessidades de mobilidade que esse tipo embalagem oferecia e na qualidade nutricional que esse público buscava em suas rotinas diárias.

Em meados de 2014, a organização ainda buscando diversificação por meio da categoria de sucos, deixa de investir em pesquisas de mercado realizadas por consultorias. A partir desse momento, retomam a utilização apenas dos dados fornecidos pelas associações de produtores e governo, bem como, acompanhamento as mudanças de mercado e indústria realizada informalmente pela presidência e diretoria por meio de viagens. Quando atores foram questionados a respeito das razões dessa mudança, o gerente de produção (E2) destacou que: “(...) em um *focus group*, por mais que seja um negócio que eles não conhecem a

empresa, é muito bem conduzido, o cara já não vai estar numa situação normal de dia a dia”. Essa informação também foi apresentada pela a diretora de marketing da empresa, em que destacou que as informações das pesquisas não atendiam por completo as necessidades informação para tomada de decisão da organização a respeito de seu consumidor e de seu mercado. Este aspecto torna-se evidente ao longo do tempo, a partir do momento em que se inicia um desenvolvimento para o mercado de sucos, mas orientando-se pela experimentação de produtos já inserido nas gôndolas dos mercados. Nesse sentido, estrutura-se na empresa um processo de monitoramento baseado em uma dimensão de informalidade:

A gente só conhece o produto, o cliente e o consumidor, gastando sola de sapato. Então todos nós andamos muito no mercado, a gente anda pelo Brasil todo olhando o que está se movimentando, essa para nós é a principal pesquisa que existe e ela não custa nada. (Gerente de marketing A-E1).

Em 2017, evidencia-se que esse processo de monitoramento informal e não estruturado está vinculado as características de organização familiar ainda imersa em um processo de profissionalização. O presidente da empresa acompanhava as mudanças no segmento de produtos saudáveis e buscava trazer novidades do setor em reuniões de planejamento estratégico ou conversas informais com os diretores e gerentes. É nesse período que as viagens da presidência ao exterior se tornaram mais constantes, representando meio relevante para a vinícola acompanhar as tendências de mercado. Como um dos resultados, perceberam que no mercado americano havia um interesse por chás funcionais com probióticos. Com o interesse do presidente da empresa e de sua esposa por este tipo de produto, decidiram avaliar a possibilidade de desenvolverem esse produto internamente no mercado brasileiro. Ressalta-se que esse chá funcional não é produzido pela vinícola, mas por uma empresa terceirizada parceira. Além desse produto, percebeu-se também a oportunidade por desenvolverem o envase de água de coco por meio da tecnologia de envase a frio asséptico, o que exigiu uma análise de oportunidade relacionada ao desenvolvimento de potenciais fornecedores e a forma manter as propriedades naturais da fruta.

Ao longo do tempo, o presidente da empresa foi desenvolvendo um diálogo aberto com diretores, seja em reuniões ou momentos informais. O espaço físico do escritório central facilitava o acesso e comunicação entre o presidente e os diretores

comercial e diretor de operações. Dessa forma, apesar dos momentos de informalidade presente nessa organização familiar, as reuniões estratégicas e de planejamento consolidavam informações fragmentadas, visto que, era nesse momento que os gerentes, diretores e coordenadores de cada área refletiam e buscavam construir sentido coletivamente a respeito das oportunidades percebidas e seus potenciais impactos em cada área da vinícola.

Além dos aspectos apresentados, evidenciou-se também que os gestores passaram a realizar visitas mais frequentes aos fornecedores e parceiros comerciais como forma de conhecerem os insumos e desenvolverem um relacionamento de confiança e parcerias de longo prazo, principalmente no processo de desenvolvimento de um novo produto. Entretanto, essas visitas não eram sistematizadas, dependendo do momento em que determinada oportunidade estava sendo avaliada pela diretoria. Ressalta-se que, nesses momentos de visita, o monitoramento e apreensão de oportunidades se sobrepõem, posto que, o presidente, os diretores e gerente de produção estavam buscando novas informações para um potencial segmento de mercado e novos insumos, decidindo ao mesmo tempo, se determinado fornecedor teria estrutura produtiva e de distribuição adequada às exigências de qualidade da vinícola para o desenvolvimento de um novo produto. Atualmente, essas visitas desempenham papel relevante para que os gerentes busquem conhecer as práticas, materiais, tecnologias e estratégias de mercado desempenhado por organizações concorrentes que são clientes desses fornecedores.

Esse monitoramento de mercado também se desenvolve quando há reuniões com representantes de associações de produtores de uva. Nessas reuniões, participam o presidente, gerente de produção e enólogos da Vinícola Alfa, sendo que a organização participa desses encontros mensais desde a fundação da IBRAVIN em 1998. Nesses encontros, como é o caso da IBRAVIN, os principais produtores de uva do sul do Brasil se encontram para se atualizarem quanto aos dados recentes do setor e compartilharem informações. Os participantes dessas reuniões são, em sua maioria, representantes de vinícolas familiares, cooperativas ou empresas processadoras e concentradoras de suco de uva. As atividades dessas associações de produtores podem impactar diretamente nas dinâmicas de mercado, visto que, buscam manter diálogos com órgãos governamentais a respeito de diretrizes do governo quando a políticas de preço do quilo da uva, delimitado pela

CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) e impostos sobre importação e exportação de produtos vinícolas, o que ao final, podem impactar nos custos dos produtores, e conseqüentemente, em suas estratégias comerciais.

Como exemplo, em uma das reuniões dos produtores, foi discutida a pauta sobre as negociações do governo brasileiro, por meio do Ministério da Agricultura para fomentar a exportação de soja para o mercado europeu, em contrapartida, haveria a redução das taxas e impostos de importação de vinhos estrangeiros. A partir desse quadro, as associações de produtores, por meio de representantes se reuniu com o ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Blairo Maggi, para negociarem melhores condições tributárias, de crédito e de apoio institucional e promocional frente ao aumento das importações de vinhos e espumantes estrangeiros, como forma de reduzir os impactos da perda de competitividade.

Com relação aos vinhos, desde o início, a presidência e diretoria identificaram a necessidade de atender essa demanda do mercado por produtos de melhor qualidade, principalmente em desenvolver não somente novas marcas de vinhos suaves, mas também vinho seco e espumantes. Essas informações foram coletadas a partir da experiência do diretor comercial no segmento de bebidas, em que destacou que havia uma demanda maior por vinhos e espumantes em períodos festivos e datas comemorativas, assim como, pela facilidade de comercialização em pontos de venda em conjunto com outros de seus produtos. A versatilidade da uva como matéria prima facilitou o desenvolvimento de espumantes, devido a um custo de produção é menor se comparado ao vinho.

Entre 2010 e 2018, o monitoramento do mercado de vinhos suaves e vinhos finos realizado pela Vinícola Alfa realizados pela presidência e diretoria, não revelaram mudanças significativas em seu contexto de atuação. Os relatórios fornecidos pela IBRAVIN, EMBRAPA e CONAB demonstraram que nos últimos anos, houve um aumento da importação de vinhos finos da América do Sul e Europa. Segundo os dados do relatório da IBRAVIN (2018), a Europa destaca-se no cenário mundial devido sua tradição na produção e consumo de vinhos finos e pelos incentivos de governos europeus aos seus produtores. Dessa forma, a presidência e diretoria identificam a oportunidade de realizar importação indireta por meio de parceria com vinícolas chilenas e argentinas, o que seria mais competitiva do que incorporar a produção e processamento de uvas finas (*vitis vinifera*) e produzir vinho fino nacional. Conforme destacaram os atores, o mercado brasileiro de vinhos

apresenta uma preferência por vinhos importados do que nacionais, por considerarem que o vinho fino brasileiro não representa qualidade e a produção de uvas finas envolvem maior custo de produção.

Em 2018 com a contratação de novos diretores e com o aumento da produção e aumento das vendas, a presidência e diretoria da Vinícola Alfa discutiram em reuniões a necessidade de retomar as pesquisas de mercado, como suporte ao processo de monitoramento e apreensão de oportunidades, uma vez que a partir da certificação da ISO9001 e contratação de um novo diretor comercial, a profissionalização da gestão da vinícola emerge novamente como elemento relevante para o crescimento da organização a longo prazo:

A gente vai reestruturar a área de marketing a partir de janeiro, porque a gente vê que a necessidade de se aprofundar mais em dados de mercado, em pesquisas, antes de se inovar, coisas que a gente não faz e vai precisar fazer. Marketing também mais voltado para a área comercial. Hoje a gente tem o marketing e a área comercial, a união dos dois a gente vai fazer, começar a estruturar o trade marketing. Então, a gente está dando mais um passo importante aqui ano que vem na empresa. Acredito que vai ser muito importante. Tamanho que a empresa está ficando, a gente não tem mais essas chances de lançar um produto sem pensar, sem enfim, sem olhar nada e errar, errou, beleza, vamos lá, assumimos o erro. Não, o prejuízo hoje é grande e então, a gente não pode mais fazer bobeira. Então, esse que é o novo pensamento aqui para o ano que vem. A gente fazer bem mais organizado, bem mais pensado, mais estruturado, mais com dados reais de mercado. (DIRETORA DE MARKETING – E10B).

Diante desses aspectos, evidencia-se que o processo de monitoramento não se desenvolve apenas na centralidade do papel do presidente e diretoria, apesar de sua liderança e perfil empreendedor. Nesse sentido, o processo de monitoramento da Vinícola Alfa encontra-se em um processo de amadurecimento e que impacta diretamente nas dinâmicas de apreensão dessas oportunidades, e consequentemente, na reconfiguração dos recursos. Ao longo do tempo, os atores centrais da Vinícola Alfa foram percebendo que testar produtos diretamente em gôndolas de mercado acarretam custos de produção e logística, perdendo assim, eficiência e eficácia em seu processo de produção.

No quadro a seguir, apresenta-se uma síntese do monitoramento realizado pela Vinícola Alfa:

QUADRO 14 - AÇÕES IDENTIFICADAS DE MONITORAMENTO (*SENSING*)

Ações Identificadas	Atores envolvidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de relatórios de pesquisa com dados do setor fornecidos por associações de produtores de sucos e derivados (IBRAVIN) e órgãos governamentais (EMBRAPA; CONAB). Período: 2010 a 2018.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção Gerente de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de pesquisas de mercado com consultorias e <i>focus group</i> com consumidores da Vinícola Alfa, bem como análise dos resultados das pesquisas. Período: 2010 a 2012</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção Gerente de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da demanda de mercado em períodos festivos e datas comemorativas.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da facilidade de comercialização em pontos de venda em conjunto com outros de seus produtos.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de viagens no Brasil ou exterior com objetivos pessoais. Período: Período: 2010 a 2018.</li> </ul>	Presidente Diretora de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo aberto entre presidência com diretores e gerentes, seja em reuniões ou momentos informais</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção Gerente de Marketing Gerente de P&D Gerente de Categorias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em exposições e feiras comerciais nacionais e internacionais para acompanhar tendências de mercado, desenvolver fornecedores e clientes. Período: Período: 2010 a 2018.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção Gerente de Marketing Gerente de P&D Gerente de Categorias Coordenadora de P&D Analista de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de visitas frequentes à fornecedores e parceiros comerciais. Período: Período: 2010 a 2018.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretor de Operações Gerente de Produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em reuniões mensais com representantes da associação de produtores de vinhos e sucos, como forma da vinícola receber informações atualizadas sobre o setor e sobre as práticas de mercado de outras vinícolas filiadas. Período: 1998 a 2018.</li> </ul>	Presidente Gerente de Produção

Fonte: O autor (2018).

A partir dos elementos apresentados, o processo de monitoramento de mercado da Vinícola Alfa pode ser caracterizado por momentos de formalidade (uso de pesquisas de mercado e relatórios fornecidos por instituições de produtores e órgãos governamentais) e informalidade (visitas a fornecedores, viagens pessoais da diretoria, identificação de novos produtos de concorrentes em gôndolas de mercado, conversas informais entre presidência, diretoria e gerência) que se desenvolvem conforme novas ideias de produtos emergem ao longo do tempo, e que de certa forma, molda a dinâmica de apreensão e reconfiguração de recursos. Essas características formais e informais representam características da cultura organizacional familiar da Vinícola Alfa que sintetizam um momento de transição no modelo de gestão vivenciado pela organização.

Ao longo do histórico da vinícola, os investimentos em estrutura produtiva e estratégias comerciais eram definidas pelos membros da família sem análises estruturadas, baseando-se na experiência pessoal da gestão familiar. Com o passar dos anos, com a presidência assumida pelo neto do fundador, destaca-se um processo de renovação estratégica marcada por uma abertura para participação de outros atores organizacionais na gestão estratégica, mesmo que a vinícola fosse marcada por sucessivas contratações e demissões de seus diretores. Diante disso, essa transição se estruturou de tal forma, que as atividades das capacidades dinâmicas acabaram por se sobrepor ao longo do tempo, de maneira que tais atividades não estão situadas no vácuo, mas imersas nas interações formais e informais entre os atores organizacionais (presidente, diretor, gerentes, coordenadores).

Entre 2010 e 2018 a organização utilizou de pesquisas de mercado para compreender as necessidades de seus consumidores, assim como, continuou desenvolvendo análises informais advindas de viagens da diretoria a respeito de novos produtos e tendências. Esses dados convergem com os elementos discutidos por Jantunen et al. (2012), ao afirmarem que o monitoramento envolve a identificação das necessidades dos consumidores de uma organização.

Apesar das informações serem compartilhadas em momentos de interação informal, eram nas reuniões estratégicas e de planejamento que as novas ideias e tendências eram discutidas e consolidadas com outros atores, como diretores e gerentes e coordenadores. Ressalta-se, que mesmo havendo um compartilhamento de informações e construção de sentido dos atores a respeito do monitoramento, em



alguns momentos, prevalecia o desejo da presidência em desenvolver e lançar determinado produto, mesmo sem fundamentar-se em uma pesquisa robusta que abarcasse as especificidades do mercado de atuação da Vinícola Alfa e as condições estruturais de apreensão dessas oportunidades internamente à organização. Com isso, a realidade vivenciada da Vinícola Alfa afasta-se de uma concepção das atividades dinâmicas centradas em um único indivíduo (TEECE, 2014; HELFAT; PETERAF, 2003), demonstrando que presidência desempenha um papel relevante na articulação das informações e processo decisório, porém destaca-se também o suporte e participação de diretores e gerentes no processo de construção de sentido das informações de monitoramento de oportunidade.

Destaca-se no contexto da Vinícola Alfa, que as dimensões das capacidades dinâmicas não são estáticas, mas constituem-se mutuamente. Devido ao caráter empreendedor do presidente da empresa e de seu papel ativo no processo decisório, as informações de mercado obtidas eram compartilhadas em um breve espaço de tempo para consolidar sentidos e significados relacionados à viabilidade de determinado projeto, não possibilitando tempo suficiente que novos conhecimentos se sedimentassem na organização (PATRIOTTA, 2003).

Conforme destaca Teece (2009) esse monitoramento envolve um esforço da organização em acompanhar as mudanças científicas e tecnológicas. Como forma de garantir suporte para a adaptação e mudança em seu processo produtivo, e por meio de seu monitoramento, a organização identificou um conjunto de inovações tecnológicas voltadas para o processamento e envase de sucos.

Diante desse contexto, evidencia-se a relevância das reuniões estratégicas no desenvolvimento das atividades de monitoramento da Vinícola Alfa. Assim, o amadurecimento da organização no processo de transição de uma empresa familiar para a profissionalização, exigiu com que a vinícola construísse novas dinâmicas de reuniões estratégicas e de planejamento como forma de ampliar a participação de outros atores organizacionais no processo decisório, descentralizando assim, a figura da presidência.

Esse processo de transição é marcado por uma maior interação e criação de sentido entre atores organizacionais de diferentes departamentos (WEICK, 1995), o que favoreceu o desenvolvimento de um processo criativo tanto no monitoramento, quando na apreensão de oportunidades e reconfiguração dos recursos. Ainda no tocante ao monitoramento, MacLean, MacIntosh e Seidl (2015) destacam que

compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, vai além de uma dimensão normativa ou reificada de organização, uma vez que uma capacidade se constitui quando se reconhece a capacidade de agência dos atores e as possibilidades criativas de desenvolverem ideias e soluções.

Por fim, a participação em feiras, eventos, encontros com representantes do setor constituem espaços pelos quais a presidência, diretoria e gerentes conseguem acompanhar a dinâmica do setor, representando assim, a capacidade da organização em articular dado conjunto de conhecimentos (TEECE, 2007). Logo, não apenas os atores internos à organização englobam o monitoramento, mas há também o papel de atores como fornecedores e parceiros comerciais, que indiretamente perpassam a dinâmica do monitoramento das oportunidades de mercado como meio para estabelecerem negociações e relações de longo prazo.

Na seção a seguir será apresentado a atividade de Apreensão de Oportunidades (*Seizing*) realizado pela Vinícola Alfa.

#### 5.1.2 Apreensão de Oportunidades (*Seizing*)

O processo de apreensão de oportunidades pela Vinícola Alfa desenvolve-se de maneira concomitante ao processo de monitoramento de mercado. Para dar suporte à entrada da empresa no mercado de produtos saudável, houve um investimento em um novo parque fabril, aquisição de máquinas de tecnologia alemã, assim como, contratação de empresas terceirizadas para produção de sucos em embalagem acartonada.

Devido ao caráter empreendedor do presidente da empresa e de seu papel ativo no processo decisório, as informações obtidas por meio do processo de monitoramento são compartilhadas com outros atores organizacionais. Entretanto, delimita-se em um breve espaço de tempo para consolidar sentidos e significados relacionados à viabilidade de determinado projeto, não possibilitando tempo suficiente que novos conhecimentos se sedimentem na organização. Dessa forma, o processo de apreensão de oportunidades é constantemente revisto e impactado pela dinâmica entre as demais atividades das capacidades dinâmicas.

Para incorporar essas mudanças em suas operações, inicialmente a vinícola buscou dialogar e trocar informações com especialistas. A empresa decidiu contratar nutricionistas, consultores e novos diretores, para que fosse possível não só

elaborar novos produtos e processos, mas ao longo do tempo sedimentar um corpo de conhecimento a respeito das novas formas de fazer as coisas e como elaborar novos produtos. Tal questão foi fundamental para que a vinícola diversificasse sua produção para além de produtos exclusivamente derivados da uva e inicia-se um processo de profissionalização de sua gestão.

No início de 2010, os membros da presidência, diretoria e gerência da Vinícola Alfa decidiram que não era viável depender exclusivamente de um único insumo (uva) e do vinho de mesa como único produto, o que fez com que buscassem desenvolver novos produtos, dentre eles, sucos, chás e espumantes. Inicialmente houve a decisão por produzir suco de maçã, visto que a filial da vinícola está localizada em uma região que predomina também a cultura da maçã, uma vez que a vantagem dessa fruta é a sua versatilidade de ser utilizada como adoçante natural quando combinada com outros sabores de suco.

A partir de 2015 a empresa percebeu nas redes sociais um meio relevante para divulgar sua marca e estabelecer contato direto com seus consumidores. Conforme o suco de uva integral foi ganhando espaço no mercado, a organização foi aprimorando seus canais de distribuição e meios de divulgação. Por meio das redes sociais, a empresa realiza a divulgação de novos produtos e abre espaço para que os consumidores possam enviar comentários e sugestões a respeito de seus produtos. Esse meio de comunicação permite a vinícola monitorar o desenvolvimento da marca e a aceitação de novos produtos, de maneira que é comum os consumidores enviarem solicitações para que a organização distribua seus produtos em regiões que a ainda não possui ponto de venda:

Eu recebia: “Quem que lançou essa porcaria? Tem gosto de desinfetante e não sei o quê”, então tem coisas que a gente erra mesmo e consegue. Eu acho o legal isso que a gente tem esse retorno. Por exemplo, a embalagem as vezes a tampa não estava muito bem lacrada, mas é legal que a gente tem esse retorno sempre bem direto e a gente passa de feedback disso, enfim, para todo mundo, para o setor responsável. Tanto que o suco de limão foi desativado. (...) Bem complicado na verdade a gente voltar com isso atrás, por exemplo, a água de coco, é até um exemplo bom que a gente tem recente. A água de coco foi lançada com uma veia de ser prático, saudável, natural, sem conservantes, mas ele chegou no mercado com o gosto totalmente assim, não estava gostoso. (ANALISTA DE REDES SOCIAIS-E31).

Conforme destacado anteriormente, no processo de monitoramento da diretoria da vinícola orientou-se pela identificação do aumento de demanda de

mercado em períodos festivos e datas comemorativas, assim como, pela facilidade de comercialização em pontos de venda em conjunto com outros de seus produtos. A versatilidade da uva como matéria prima, facilitou o desenvolvimento de espumantes, visto que o custo de produção é menor se comparado ao vinho. Assim, a organização decidiu investir na aquisição de autoclaves para produção e armazenagem dos espumantes. Como resultado, não apenas os espumantes da Vinícola Alfa tiveram boa aceitação no mercado, como receberam diversos prêmios na Europa devido à qualidade do produto.

Em paralelo, a vinícola decide estabelecer uma parceria com vinícolas chilenas via importação indireta como forma de comercializar vinhos finos estrangeiros e, em contrapartida, estas vinícolas distribuem uma parcela dos vinhos da Vinícola Alfa em seu mercado interno. Essa decisão de não produzir vinhos finos, mas inseri-los em seu portfólio por meio de importação indireta, fundamentou-se em uma decisão da diretoria devido aos altos custos agregados de produção de uva fina (*vitis vinifera*) e a concorrências com os baixos preços e auxílios fiscais da importação de vinhos finos no mercado brasileiro.

Após esse período inicial, entre 2015 e 2017, com os investimentos em novos sucos e espumantes e aumento de novos concorrentes no mercado de sucos com produtos integrais de qualidade e preços competitivos, a presidência e a diretoria da vinícola decidem investir também no envase de sucos em embalagem PET. Por meio deste investimento, seria possível diminuir os custos de produção por unidade e oferecer um produto com a mesma qualidade da embalagem vidro, porém com um preço mais competitivo frente aos concorrentes.

Essa identificação da necessidade de investimentos em novos aparatos tecnológicos para engarrafamento de bebidas foi construída por meio da participação da presidência, diretoria e gerentes em feiras e eventos do setor de bebidas, sendo favorecidos também pela relação de longo prazo e compartilhamento de informações com fornecedores dessas máquinas, o que deu subsídios para serem apresentados à essas mudanças tecnológicas e estabelecerem uma análise de viabilidade de aquisição desses equipamentos. Durante esse início da renovação estratégica, a vinícola não deixou de produzir os vinhos suaves, dado que era um segmento de mercado que apresentava uma estabilidade de demanda e apresentava alta margem de retorno para a empresa. Diante disso, a presidência e diretoria estavam avaliando investir em tecnologia de envase.

Como forma de consolidar as oportunidades apreendidas, a organização passou a realizar um acompanhamento mais profícuo das mudanças na legislação a respeito das especificidades técnicas dos produtos de maneira mais aprofundada. Esse acompanhamento é realizado por meio de portarias emitidas pelo Ministério da Agricultura e posteriormente discutidas entre o gerente de produção e coordenador de P&D. Com isso, as normas técnicas delimitam que nomenclatura e composição correta de um produto a partir dos tipos e quantidades dos ingredientes. Esse processo é realizado a partir de um diálogo entre gerente de produção e coordenadora de P&D. A partir desses aspectos técnicos, se desenvolve, e certificam seus fornecedores. Ressalta-se aqui, que esse processo de apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa é permeado também por fatores exógenos, ou seja, aspectos normativos que podem alterar uma concepção e implementação de ideia de novo produto.

A interação entre os gerentes e fornecedores por vezes acompanha o desenvolvimento de produtos, como foi o caso do desenvolvimento do vinho em garrafa plástica. A organização após identificar que poderia criar um produto de baixo custo e voltado para um público jovem, decide desenvolver esse produto internamente. Para isso, foi necessária uma interação direta de outros atores, como o fornecedor de garrafas, posto que era necessário não apenas delimitar o formato da garrafa, mas também a qualidade do material plástico que seria trabalhado. A organização detinha uma ideia de produto, mas necessitou do compartilhamento de conhecimento com o fornecedor ao longo do desenvolvimento.

O processo de apreensão de oportunidades se desenvolve na maneira como a organização constrói seu relacionamento com fornecedores, podendo por vezes, participarem diretamente do processo de elaboração de produtos e sua viabilidade técnica. Ressalta-se que o impacto direto dessa reconfiguração de recursos está no amadurecimento da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), na mudança de portfólio de produtos, em especial, no desenvolvimento de novos sabores de sucos, chás e sucos funcionais, e na contratação de novos diretores com experiência no mercado de sucos e alimentos.

Como forma de manter a qualidade e dar suporte ao desenvolvimento de produtos, ao longo desse processo de renovação estratégia, a empresa optou por implementar a certificação de qualidade ISO 9001. A obtenção da certificação envolveu um longo do processo de elaboração da documentação da vinícola por

parte dos departamentos. A organização promoveu palestras com os funcionários para explicar os objetivos da certificação e como a busca pela qualidade iria impactar em suas operações.

Todo esse período de certificação durou mais de um ano, e de maneira indireta, produziu um conjunto de documentos que não apenas foram utilizados em etapas de auditoria externa, mas serviram como uma forma de codificação do conhecimento a respeito do funcionamento dos processos de cada departamento, bem como, o funcionamento e manutenção de todas as máquinas do parque fabril. Esses documentos foram agregados no sistema interno da empresa, para que todos os funcionários pudessem consultar quando tivessem alguma dúvida a respeito de como deveriam desempenhar determinada tarefa. Como exemplo, os atores produziram relatórios com descrições e fotos a respeito dos procedimentos técnicos de como as atividades deveriam ser realizadas, bem como, pequenos mapas de processos contendo uma representação visual destas atividades.

No quadro a seguir, apresenta-se uma síntese das ações identificadas de apreensão de oportunidades (*Seizing*):

QUADRO 15 - AÇÕES IDENTIFICADAS DE APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (SEIZING)

Ações Identificadas	Atores envolvidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de reuniões semanais de planejamento como forma dos atores decidirem sobre quais investimentos relevantes para a vinícola. (2010-2018).</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações Gerente de Produção Gerente de Marketing Gerente de P&D Gerente de Categorias Gerente de Planejamentos e Materiais Gerente de Logística Coordenadora de Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de regras contidas na legislação para estabelecer os parâmetros técnicos na decisão de desenvolvimento de novos produtos (2010).</li> </ul>	Gerente de Produção Gerente de Controladoria Gerente de P&D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão de investimentos em novos maquinários e construção de um novo parque fabril para desenvolvimento de novos produtos. (2015).</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Diretor de Operações
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento da área de P&amp;D para desenvolvimento de análise de viabilidade dos projetos de produtos (2016).</li> </ul>	Gerente de Produção Gerente de P&D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulação do planejamento estratégico para os próximos 5 anos da empresa focado na expansão das operações comerciais da vinícola para outros estados (2017)</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing

	Diretor de Operações
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de uma certificação ISO9001 como forma de garantir a qualidade em novos processos de gestão e produção (2017-2018)</li> </ul>	Todos atores organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de canais de comunicação interno com críticas e sugestões dos funcionários por meio do desenvolvimento de pesquisas internas.</li> </ul>	Todos atores organizacionais

Fonte: O autor (2018).

O processo de apreensão das oportunidades (*seizing*) desenvolvido pela Vinícola Alfa envolveu principalmente um processo de construção de sentido entre a presidência, diretoria e gerencia a respeito da viabilidade e potencial impacto da criação e comercialização de novos produtos. A partir disso, conforme destaca Wang e Ahmed (2007), o *seizing* envolve o processo de incorporação das oportunidades nos processos organizacionais. Nesse sentido, a Vinícola Alfa começa a estabelecer reuniões semanais entre a presidência, diretoria, gerencia e coordenadores de cada área para compartilharem informações a respeito, por exemplo, de projetos em desenvolvimento, como será a incorporação de novos produtos no portfólio de produtos e nos processos de produção, demandas da área de compras de insumos, problemas no planejamento de produção, controle de estoque e ações comerciais.

Em paralelo, a organização decidiu investir na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) a partir de uma necessidade técnica de incorporação de novos produtos em seu processo produtivo. Vale ressaltar que o departamento de P&D apresenta uma característica reativa ao desenvolvimento de produtos, sendo que é apenas responsável pelas especificações técnicas e legais relacionados, testes de qualidade e desenvolvimento de fornecedores de insumos para produção de sucos e chás. Após a decisão da presidência e diretoria em desenvolver um novo produto, encaminha-se para o P&D uma ficha contendo um *briefing* de qual produto a empresa gostaria de desenvolver, sendo posteriormente desenvolvidos testes técnicos que irão avaliar a viabilidade ou não de determinado projeto. Como forma também de garantir a qualidade técnica e de produção, a organização decide implementar a ISO9001, o que permitiu aos atores sistematizarem mudanças na gestão e operações da Vinícola Alfa.

Além dessas mudanças, a organização em 2015 decidiu investir em novos maquinários e tecnologias para envase, buscando linhas de crédito e condições de financiamento para comprar novos equipamentos e construir um novo parque fabril para envase de produtos em embalagem PET. Todo esse processo envolveu uma análise de viabilidade financeira e comercial, o que foi preponderante para o processo de apreensão de oportunidades. Teece (2009) destaca que esse processo de apreensão envolve a estruturação e acomodação da mudança na estrutura organizacional. Por estas razões, a organização Vinícola Alfa cria não apenas uma rotina sistemática de reuniões semanais, mas também decide investir em novos equipamentos e participação de diferentes atores organizacionais.

No ano de 2017 a empresa realizou a revisão de seu planejamento estratégico para os próximos cinco anos, de maneira que, o principal aspecto foi a decisão de expansão das operações comerciais da vinícola para outros estados. Esta questão, de certa forma, impactou no processo de reconfiguração de recursos, uma vez que se alterou a dinâmica entre a área comercial e a área de produção com relação às metas de cada área, ocasionando mudanças nas dinâmicas entre as rotinas estratégicas e operacionais da organização.

Destaca-se também como forma de apreensão das oportunidades, o desenvolvimento de canais de comunicação interno com críticas e sugestões dos funcionários por meio do desenvolvimento de pesquisas internas (ex: pesquisa de clima organizacional; qualidade de equipamentos de proteção individual, entre outros), como forma de fomentar o engajamento dos funcionários a respeito das mudanças na organização. Por fim, como no processo de monitoramento, evidencia-se que, a apreensão de oportunidades não envolve apenas a centralidade da figura do presidente de uma organização, mas se constitui no cotidiano organizacional a partir da interação e criação de sentido entre os atores organizacionais (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Na seção a seguir será apresentado a atividade de Reconfiguração de Recursos realizada pela Vinícola Alfa.

### 5.1.3 Reconfiguração de recursos (*Reconfiguring*)

A mudança de portfólio da organização pode ser considerada o principal contexto para o processo de renovação estratégica, e conseqüentemente, da



reconfiguração de recursos. A presidência, diretoria e gerentes semanalmente realizavam reuniões de planejamento estratégico e operacional, discutindo semanalmente o desenvolvimento de novos projetos de produtos. Conforme destacado anteriormente, a vinícola não detinha um processo formal de monitoramento das oportunidades de mercado, dependendo em muitos casos de ideias advindas dos membros da presidência da Vinícola Alfa e de dados secundários de mercado.

Em 2010, a presidência e diretoria decidiram que era necessário aproveitar seu principal insumo para a produção de suco integral de uva, uma vez que a vinícola já detinha uma estrutura de fornecimento e processamento, e a produção de suco exigia uma menor complexidade no processo produtivo. Conforme destacado anteriormente, nesse período inicia-se a produção de suco de maçã, pois permitia realizar a combinação com outros sabores como forma de utilizá-la como adoçante natural, bem como, a proximidade logística com regiões produtoras para recebimento e processamento da maçã na filial da Vinícola Alfa.

Ainda nesse ano, em meio a esse processo inicial de renovação, a diretoria decidiu alterar o nome da vinícola. Como sua marca tradicionalmente estava ligada à uma imagem de produtos populares e de baixo preço, a proposta era diversificar o portfólio da empresa, abrindo espaço também para produtos de categoria premium. Com isso, a proposta era alterar o layout de seus rótulos de vinhos suaves e produzir sucos de qualidade. Esse período foi relevante para a empresa, porque passou a não depender exclusivamente da comercialização de vinhos, buscando a ampliação de portfólio de produtos, apostando no mercado de saudabilidade por meio de investimentos no segmento de sucos integrais.

Ao longo desse processo, a categoria de sucos permitia flexibilidade para a vinícola, pois se acreditava que o ciclo de vida destes produtos era curto, sendo que as mudanças de mercado pressionavam a criação ou retirada de produtos na gondolas do mercado, conforme destaca a gerente de marketing A:

Nas categorias dos novos sucos, sejam os funcionais, sejam os integrais, os antioxidantes, esses produtos eles têm um ciclo de vida muito pequeno, eles são moda, eles nascem, eles vendem bem e eles morrem. Então, nessa categoria nossa estratégia é se reinventar o tempo todo, eu tiro de linha e ponho de linha tranquilamente, não tenho problemas com isso. Não é porque eu lancei um produto que eu tenho que ficar o resto da vida com ele. Eu estudo ele a ponto de saber, que o ciclo de vida dele acabou e que eu retiro ele de linha para colocar outro no lugar sem problema nenhum. Então, ele é uma categoria que a gente entende da diversificação. Então de

tudo isso, se você me perguntar onde a gente se diferencia hoje, com certeza é na categoria de sucos. Não que a gente não deixe as outras categorias, a gente sempre está buscando inovações, lançamentos, por entender que o mercado de consumo só se sobrevive hoje quem se diferencia. (GERENTE DE MARKETING A-E1).

Como forma de se diferenciar no mercado para além de seus sucos, a vinícola desenvolveu novas embalagens e rótulos de sucos, por meio de uma agência de publicidade e uma agência de design. O formato da garrafa em vidro foi desenvolvido exclusivamente para a Vinícola Alfa, sendo que o projeto de desenvolvimento do formato, rótulo e tampa durou aproximadamente um ano. Segundo a diretoria, o desenvolvimento dessa garrafa teve como referência o mercado europeu, de maneira que a proposta era evidenciar uma embalagem 'premium'. A decisão por alterar o formato da garrafa partiu da diretoria e foi se construindo em conjunto com as empresas contratadas. Pouco tempo depois, esse formato de garrafa ganhou prêmios de design, fortalecendo a identidade de marca da Vinícola Alfa.

Em 2015, a vinícola estabelece uma parceria com vinícolas chilenas via importação indireta como forma de comercializar vinhos finos estrangeiros e, em contrapartida, estas vinícolas distribuem uma parcela dos vinhos da Vinícola Alfa em seu mercado interno. Essa decisão de não produzir vinhos finos, mas inseri-los em seu portfólio por meio de importação indireta, fundamentou-se em uma decisão da diretoria devido aos altos custos agregados de produção de uva fina e a concorrências com os baixos preços e auxílios fiscais da importação de vinhos finos no mercado brasileiro.

Além do investimento em sucos, a presidência e diretoria investiram em tecnologia de envase. A vinícola adquiriu um equipamento de termovinificação para a sua filial, pois com essa tecnologia seria possível desengajar a uva com melhor aproveitamento e rapidez no processo, consistindo no uso de altas temperaturas para extrair o mosto da uva. Essa decisão de investimento nessa tecnologia, se justificou pela capacidade de no processo produtivo preservar as características e aromas das uvas, reduzindo também a oxidação do produto. Todo esse aparato tecnológico daria subsídios para que o produto mantivesse qualidade após envasado e diminuísse os custos de produção. O objetivo não era produzir vinhos finos, mas aumentar a eficiência de seu processo de recebimento e processamento da uva para produção de vinho suave.

Essa característica empreendedora da presidência, em conjunto com sua esposa (Diretora de Marketing), possibilitou o desenvolvimento de novos produtos, porém em dado momento, os gerentes passaram a indicar nas reuniões estratégicas, que o portfólio da empresa estava sem objetivos claros, com produtos que não estavam oferecendo retorno financeiro adequado. Ressalta-se, no entanto, não apenas o papel presidente, mas da diretora de marketing quanto à identificação de oportunidades, desenvolvimento, lançamento e comercialização de um novo produto, visto que a diretora de marketing é a esposa do presidente da empresa. Ao mesmo tempo em que a informalidade no processo de monitoramento foi se tornando motor para a inovação de produtos, percebe-se que para os gerentes isso ocasionou problemas na estrutura de portfólio de produtos da Vinícola Alfa:

Estamos, acho que no berço é algo que precisa desenvolver, o presidente vem trabalhando isso, nós temos consultoria para isso também. Essa ansiedade, inclusive, de tirar produto de linha, porque nós estamos falando muito aqui de vamos inovar, vamos investir, mas o que não dá certo, por que é que continua aqui ainda? Nós temos essa dificuldade para tirar um produto nosso, tirar um SKU da nossa lista de produto é um parto, é um enterro, tem que velar. Estamos engatinhando, engatinhando. (GERENTE DE CONTROLADORIA – E12).

Nesse contexto, por meio das reuniões estratégicas e de planejamento, os gerentes decidiram produzir um documento em planilha Excel® e uma apresentação em PowerPoint® contendo um conjunto de cálculos de desempenho de todos os produtos, as vendas realizadas, previsão de vendas, lote mínimo e estoque. Nesse documento, os atores criaram uma divisão por cores (preto; vermelho; amarelo; verde) de cada mês conforme desempenho dos produtos. As cores eram delimitadas por percentuais, e os gerentes denominaram de “semáforo”. Vale ressaltar que os produtos marcados nas cores amarelo e vermelho eram produtos que estavam em processo de desligamento e produtos que foram descontinuados. A partir desse conjunto de reuniões periódicas, destaca-se um processo de análise conjunta dos atores a respeito de estoque parado e produtos que oferecem retorno para a organização.

Essa representação visual das operações da empresa por meio dos artefatos produzidos pelos atores faz parte de um processo de negociação de sentido, entre as diferentes áreas, mas principalmente entre a gerência e a diretoria. Dessa forma, as reuniões estratégicas e de planejamento desempenham papel

central no processo de reconfiguração dos recursos, pois são nelas que diferentes atores da organização se reúnem para discutirem semanalmente como cada área está desempenhando suas atividades. Por exemplo, os sucos funcionais com frutas e legumes em embalagem acartonada foram descontinuados, dado que, segundo o Gerente de Produção, era um projeto que não teve um processo de análise robusto, o que ocasionou em um produto de qualidade, mas com alto custo de produção, impactando no preço final, e conseqüentemente, no baixo volume de vendas. Foram por estas razões que as pesquisas de mercado foram descontinuadas.

Apesar da tentativa de diversificação por meio desse processo de renovação estratégica, o produto que mais se destaca no faturamento da empresa ainda é o vinho suave, representando 60%, conforme dados fornecidos pelo departamento financeiro. Embora a empresa, desde 2010, tenha investido na ampliação de portfólio por meio da criação de novos sabores de sucos integrais, chás, espumantes e frisantes, ainda há um predomínio em volume da comercialização de suco de uva integral e vinho suave, quadro esse, que aos poucos os gestores estavam tentando modificar. A Vinícola Alfa conta atualmente com uma área de produção estruturada em cinco linhas de envase automatizadas com capacidade em torno de 40 mil garrafas por hora, e de acordo com a demanda e sazonalidade, na produção mensal em média são envasados em média 2 milhões de garrafas. A vinícola utiliza de um conjunto de dados históricos de venda por regional de atuação para estabelecer estratégias de preço e distribuição.

Segundo afirmam os diretores, desde 2017 a organização encontra-se em processo de transição de uma gestão familiar para um processo de profissionalização da gestão. As operações da Vinícola Alfa tornaram-se mais complexas ao longo do tempo, alterando tanto sua organização interna de funcionamento, assim como a relação com mercado, parceiros, clientes e consumidores. Internamente, conforme destacado anteriormente, para realizar esse processo de profissionalização de seus processos de gestão, a empresa investiu na contratação de profissionais de diferentes áreas e com experiência no mercado de bebidas, desde diretores comerciais até técnicos de laboratório para desenvolvimento de produtos. Externamente a empresa buscou conquistar novas regiões de atuação, apostando em estratégias de preço, ações em redes sociais e canais de distribuição.

Em meio a criação de novos produtos e diversificação de portfólio, os atores ainda estão criando sentido e criando meios para codificar um corpo de conhecimento a respeito de como aproveitar oportunidades, gerar ideias de novos produtos e incorporá-los em sua estrutura produtiva. Nesse sentido, em dado momento, a criação acelerada de novos produtos e metas comerciais desalinhadas com a capacidade de produção, fez com que se estrutura um processo de resistência por parte dos gerentes e coordenadores de área. Além de se sentirem sobrecarregados devido ao aumento das demandas de trabalho, segundo os gerentes e coordenadores havia uma constante revisão da organização das atividades e falta de comunicação entre as áreas, principalmente entre a área comercial e área operacional.

Enquanto a área comercial estabelecia novas estratégias de expansão e metas de vendas que eram revistas constantemente em conjunto com a presidência, a área operacional era impactada diretamente em seu planejamento e controle de produção (PCP). Com isso, as dinâmicas das rotinas operacionais alteravam-se em certa medida devido à processos improvisados e constantes revisões de planejamento, o que impactou na dinâmica interna e na integração entre diferentes atividades. A partir disso, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa fundamentou-se em um processo de negociação de sentidos entre diferentes atores organizacionais imersos em diferentes rotinas organizacionais.

O ano de 2017 foi relevante na história da organização devido à inauguração de um novo parque fabril pós um investimento médio de R\$ 40 milhões, com capacidades para envazar seus produtos em embalagem PET, por meio da tecnologia de envase a frio asséptico. Com esse investimento, a empresa pôde aumentar sua capacidade de produção e diversificar produtos, criando novos sabores de suco e entrando no mercado de chás. Foi nesse ano também que a empresa realizou uma parceria com uma vinícola argentina para importação e distribuição de vinhos no mercado brasileiro.

A partir desse investimento, só no ano de 2017, a empresa dobrou seu portfólio de produtos de 24 para 42 produtos, de modo que 28 novos produtos (sucos de frutas, frutas e vegetais e chás) passaram a ser envasados em garradas PET. Pode-se destacar ainda, outro fator relevante a respeito da expansão das mais recente das atividades da Vinícola Alfa: a identificação de uma necessidade de expansão nas regionais de atuação. A partir de seu planejamento estratégico, a

organização estabeleceu novas estratégias comerciais para novos mercados em suas regionais de atuação. A organização dividia sua atuação em cinco diferentes regionais, agregando os estados brasileiros em grupos específicos de atuação. Em cada regional, a organização conta com diferentes parceiros comerciais, tanto no atacado quanto no varejo.

Para garantir suporte técnico durante nessa fase de renovação estratégica, a empresa realizou em 2017 uma nova etapa de contratação em de profissionais de diferentes áreas: novo diretor de comercial com experiência no setor de bebidas alcoólicas, gerente de marketing, nutricionistas, enólogos, consultores e criou o cargo de diretor operacional. Nesse período, a empresa expande sua área de atuação, investindo ainda novos canais de distribuição e regiões comerciais.

Em 2018, a organização estabeleceu uma mudança no plano de cargos e salários. Essa iniciativa passou a vigorar em 2018 e foi proposta pelo departamento de Gestão de Pessoas como forma de garantir um corpo de funcionários aptos para a implementação de novos processos administrativos e operacionais. A proposta era reorganizar os cargos e salários de modo a valorizar os funcionários em suas respectivas áreas, como forma de suporte para as novas demandas advindas do processo de renovação estratégica da Vinícola Alfa. Além disso, a vinícola passou a exigir qualificação adequada de seu quadro de funcionários, patrocinando por meio de bolsas de estudos para realização de cursos de especialização e capacitação de seu quadro de funcionários para o corpo técnico e administrativo, bem como *coaching* para os diretores e gerentes desenvolverem liderança.

No quadro a seguir, apresenta-se uma síntese dos recursos-em-uso no processo de reconfiguração (*Reconfiguring*):

QUADRO 16 - RECURSOS-EM-USO NO PROCESSO DE RECONFIGURAÇÃO (RECONFIGURING)

Tipo de Recurso (Mills et al. 2002)	Ações Identificadas	Atores envolvidos
<b>Conhecimentos, capacidades e experiências dos atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de novos sabores de sucos integrais, chás e novas embalagens vidro, acartonados e PET (2010-2018).</li> <li>Contratação de Diretor Comercial e Diretor de Operações com experiência no setor de bebidas e</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing Gerente de Produção Gerente de P&D Gerente de Categorias Coordenador Industrial  Presidente Gerente de RH Analista de RH

	alimentos entre 2017 e 2018.	
<b>Redes pessoais e organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de parcerias com novos fornecedores de insumos (garrafas; frutas e máquinas). (2010 – 2018).</li> <li>Desenvolvimento de parcerias com vinícolas chilenas e argentinas por meio de importação indireta.</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretor de Marketing  Presidente Diretor Comercial Diretor de Marketing
<b>Implantação de sistemas ou procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança na dinâmica das rotinas de planejamento e controle da produção. (2017-2018)</li> </ul>	Diretor Comercial Diretor de Marketing Gerente de Produção Coordenador industrial
<b>Valores e recursos culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança de uma cultura de empresa familiar para uma cultura voltada para a profissionalização. (2017-2018)</li> </ul>	Todos os membros da organização
<b>Instalações, equipamentos, patentes, estoques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento em novas máquinas e construção de um novo parque fabril (2017).</li> </ul>	Presidente Diretor de Operações Gerente de Produção Coordenador industrial
<b>Marca e reputação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança no nome da vinícola com foco na mudança da reputação de marca da organização (2015).</li> </ul>	Presidente Diretor Comercial Diretora de Marketing
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança no plano de cargos e salários; aprimoramento da qualificação dos funcionários da organização.</li> <li>Contratação de novos funcionários</li> </ul>	Presidente Gerente de RH Analista de RH  Diretores da área estratégica, comercial e da produção Diversos funcionários

Fonte: O autor (2018).

O processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa está intimamente ligado às atividades de monitoramento e apreensão de oportunidades. O processo de reconfiguração de recursos da organização é permeado por elementos formais e informais de interação e que impactam na maneira como os recursos são configurados. No início da mudança organizacional no ano de 2010, a vinícola reconfigurou poucos recursos, aproveitando a estrutura produtiva, logística e comercial que detinha no período, desenvolvendo apenas, novos fornecedores para elaboração de novos sabores de suco. Com o passar dos anos, os procedimentos

de reconfiguração tornaram-se mais complexos, uma vez que a empresa amplia seu portfólio de produtos em uma análise estruturada de impactos na área comercial e industrial, o que recentemente exigiu da vinícola repensar seu fluxo de tarefas e comunicação entre os departamentos.

Por meio da criação de novos produtos na organização, percebe-se que o entrelaçamento entre atores, artefatos e rotinas orienta todo processo de transformação da organização e consolidação de novos conhecimentos a respeito de procedimentos internos de gestão, como produzir e comercializar os novos produtos (FELDMAN, 2004; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Diante disso, o desenvolvimento de novos produtos só se consolida quando o conjunto de recursos destacados no quadro acima são transformados por diferentes atores organizacionais. Essa prerrogativa desconstrói o argumento na literatura tradicional de capacidades dinâmicas a centralidade da figura do CEO e da presidência na constituição das atividades de monitoramento, apreensão e reconfiguração de recurso (SALVATO; RERUP, 2011; FELDMAN; WORLINE, 2011; RÉGNER, 2015). Assim, a reconfiguração dos recursos da Vinícola Alfa envolve a articulação de recursos organizacionais para viabilizar uma oportunidade identificada e apreendida pelos atores organizacionais (TEECE, 2007).

Evidencia-se também a partir do processo de reconfiguração dos recursos fundamenta-se em um conjunto de conhecimentos, capacidades e experiência dos atores organizacionais. Por essa razão, a elaboração de novos produtos exigiu da organização a constituição de um corpo de funcionários qualificados e com experiência no setor de bebidas e alimentos, como forma de estruturar processos e profissionalizar a gestão da vinícola. Ainda com relação aos atores, destacam-se o papel das redes pessoais e organizacionais como forma de dar suporte técnico e comercial para a produção e distribuição dos novos produtos.

Por fim, a reconfiguração dos recursos da Vinícola Alfa foi suportada por uma mudança de uma cultura de empresa familiar para uma cultura voltada para a profissionalização e organização de procedimentos administrativos visando maior autonomia de diretores e gerentes. Entretanto, esse processo de transição foi marcado por um desalinhamento entre as atividades desempenhadas pelas áreas estratégicas e operacionais, pois os diretores comercial e de operações compreendiam as necessidades e metas da organização de maneira diferente, impactando na maneira como a vinícola realizava o desenvolvimento de produtos e



planejamento de produção. Diante desse cenário de renovação estratégica, as atividades das capacidades dinâmicas foram impactadas pela improvisação emergente nos processos organizacionais da Vinícola Alfa, tópico esse que será mais bem explorado na seção a seguir.

### 5.1.2 O improviso nas atividades das capacidades dinâmicas

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa de campo foi possível acompanhar as mudanças recentes na Vinícola Alfa. Conforme destacado anteriormente, as atividades de monitoramento de oportunidades (*sensing*), a apreensão de oportunidades (*seizing*) e a reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) envolvem processos que não são estanques ou sequenciais na busca da vantagem competitiva sustentável pela organização. Por meio das entrevistas, observações e identificação de artefatos estratégicos, percebe-se que essas atividades podem se sobrepor, se complementar ou passar por momentos de ruptura quando se observa as interações e sentidos constituídos pelos atores organizacionais, imersos em diferentes rotinas organizacionais.

A dinâmica do processo de renovação estratégica da Vinícola Alfa estruturou-se na transição de uma gestão familiar para uma gestão profissionalizada, o que exigiu da organização estabelecer novas formas de organizar a gestão e produção. Com isso, as atividades de *sensing*; *seizing* e *reconfiguring* constituíram-se com o passar dos anos por elementos formais e informais, ancoradas em uma nova dinâmica no processo estratégico, em que a presidência reconheceu a necessidade de incentivar maior participação e autonomia dos diretores, gerentes e coordenadores. Essa mudança adveio de uma necessidade de descentralizar as decisões da presidência, devido ao aumento da complexidade da estrutura e das operações da Vinícola Alfa em seu processo de mudança recente.

Os diretores, gerentes, coordenadores e corpo técnico da Vinícola Alfa identificam na figura da presidência um perfil empreendedor. Em entrevistas, estes atores reconhecem que o processo de mudança e crescimento da organização se deu principalmente pela decisão da presidência em expandir a produção por meio de investimentos e criação de novos produtos. Dessa forma, no início de 2010, as atividades de *sensing* e *seizing* da vinícola desenvolveram-se centradas principalmente na maneira como a presidência monitora o ambiente e decide investir

no desenvolvimento de um novo produto. Entretanto, em um curto espaço de tempo, estas atividades passam a ser compartilhadas com outros atores, porém ainda iniciando-se com ideias de produtos propostas pela presidência.

Com as mudanças recentes, no período compreendido entre 2010 e 2018, a empresa demitiu e contratou diretores da área comercial e na área de operações. A diretoria comercial foi criada em 2010 e a diretoria de operações foi criada em 2018, como forma da organização alicerçar a construção de novos conhecimentos a respeito do setor de sucos e de bebidas alcoólicas, assim como, dar suporte ao planejamento estratégico por meio da entrada destes profissionais com experiência de mercado. A diretoria comercial ficou responsável por fomentar o crescimento da distribuição dos produtos da vinícola em novas regiões de atuação e estabelecer metas de venda, sendo também suporte para atuação dos representantes de vendas em suas regionais de atuação. A diretoria de operações era responsável por pela gestão da gestão financeira, produção e logística. Diante disso, a proposta da gestão era que essas áreas pudessem se complementar ao longo do processo de mudança.

Todo esse contexto permitiu a Vinícola Alfa ampliar todo seu portfólio de produtos, passando a produzir novos sabores de sucos, novos tipos de vinhos, novos tipos de bebidas alcoólicas, chás e espumantes. Assim, a média de tempo de criação de um novo produto, entre o monitoramento da oportunidade e reconfiguração dos recursos, levava em média 5 meses para distribuição e comercialização. Conforme destacado em seções anteriores, no início do processo de mudança a atividade de monitoramento de mercado era permeada pelo uso de artefatos estratégicos, como relatórios de pesquisa, relatórios do setor e pesquisas de mercado por meio de *focus group* realizado por consultorias que forneciam informações de mudanças do setor e também informações a respeito da aceitação dos novos produtos da Vinícola Alfa pelos seus consumidores.

Em conjunto a esses processos formais, emergia também processos informais na criação e desenvolvimento de produtos a partir do monitoramento de oportunidades realizado pelo presidente da empresa. Esse monitoramento era realizado por meio de suas viagens ao exterior com sua esposa, o que permitia trazer para a empresa exemplos de produtos e lançamentos de tendências de sucos em mercados europeus e americanos. O foco no mercado de saudabilidade reflete não apenas uma identificação de oportunidade de mercado, mas uma preocupação

do próprio presidente e sua esposa em consumir produtos saudáveis e cuidados com a saúde.

Por meio das reuniões estratégicas e de planejamento, havia o compartilhamento dessas ideias com os diretores e gerentes para analisarem a viabilidade de incorporarem alguns desses produtos nos processos de produção da vinícola. Esse fluxo de comunicação e compartilhamento de informações era fundamentado em uma análise de mercado não estruturado, mesmo havendo a compra de relatórios de pesquisa fornecidos por consultorias. Em alguns casos, havia produtos que representavam um desejo pessoal da própria presidência, como por exemplo, o lançamento mais recente de chás probióticos. Como reflexo, mesmo quando a presidência, diretoria e gerência decidiam em reuniões estratégicas a viabilidade em desenvolver um novo produto (*seizing*), e evidenciava-se que quando a diretoria apresenta uma análise de que determinada ideia não representava um potencial retorno financeiro, comercial e de marca, mesmo assim havia reuniões em que prevalecia o desejo da presidência. Em seguida, o projeto de novo produto era incorporado na ata de reunião estratégica, de modo que semanalmente havia o compartilhamento e revisão de informações a respeito das responsabilidades de cada área para no desenvolvimento de cada projeto.

As atas de reunião podem ser consideradas um artefato estratégico relevante construído e utilizado pelos atores no processo estratégico da Vinícola Alfa, mesmo havendo elementos formais e informais permeando as atividades das capacidades dinâmicas. Semanalmente o desenvolvimento de um projeto de produto era discutido a partir dessas atas, de maneira que era exibida em um monitor e os atores atualizavam item a item as informações de desenvolvimento conforme as entregas eram atendidas pelas áreas. Por exemplo, a ata era segmentada por produtos, e conforme novos projetos de produtos eram inseridos, os atores compartilhavam informações do andamento do projeto, quem seriam os responsáveis por cada tarefa e o prazo de entrega. Dentre as informações compartilhadas estavam, por exemplo: as análises técnicas e legais realizada pela área de P&D, a regra de tributação que iria incidir sobre o novo produto, as negociações de custo e desenvolvimento de insumos de produção com fornecedores (tampa, garrafa, rótulo, entre outros), impactos da inserção desse produto sobre o planejamento e controle da produção, bem como as metas estabelecidas pelo comercial, entre outras questões. Por fim, quando o projeto se

consolidava, era inserido no portfólio da empresa, nas metas estratégicas de venda e no planejamento e controle da produção.

FIGURA 10 - FRAGMENTO ATA DE REUNIÃO

<p><b>Reunião PEOP – 25-04-18</b>  Presentes: Ator A, Ator B, Ator C, Ator D, Ator E, Ator F.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPUMANTES</b></p> <p><b>ESPUMANTE A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espumante A demi sec – 114 caixas em estoque – previsto para ser puxado neste ano.  <b>Alinhado com Ator B – deverá girar até ABR/18 Acompanhar!</b></li> </ul> <p><b>ESPUMANTE B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Novo layout – postergado.</li> <li>➤ Colocação de pedido Moscatel → Verificar a solicitação de pedido de rotulo para a próxima autoclave. Responsável: Ator A e Ator D</li> <li>➤ Enviar AF para Ator D. Responsável: Ator B</li> </ul> <p><b>ESPUMANTE C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saldo de 858 Caixas. Avaliar possibilidade de ações, a fim de zerar estoque. Conversar com ator B e buscar alternativas.</li> </ul> <p><b>ESPUMANTE D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projeto de substituição por foil sem aplicação de gravata → projeto de melhoria de processos. Após término dos testes e aprovação do novo foil, faremos a alteração.</li> <li>➤ Enviar especificação das amostras para ator D do departamento de compras.  Responsável: Ator E</li> <li>➤ Solicitar amostras (500) para teste em máquina. Responsável: Ator D (departamento de compras)</li> </ul> <p><b>KIT ESPUMANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar levantamento de insumos para montagem de Kits. Responsável: Ator A e Ator F (departamento de produção)</li> <li>➤ Revisar meta e colocar pedido para a meta do ano. Responsável: Ator F (gerente de vendas).</li> </ul>
---

Fonte: O autor (2018)<sup>5</sup>.

Com o passar do tempo, a compra de pesquisas de mercado como suporte para o desenvolvimento de produtos, cai em desuso pela organização, de modo que a vinícola passa a contar apenas com os relatórios de mercado fornecidos pela IBRAVIN, EMBRAPA e CONAB, assim como, passa a desenvolver um processo criativo mais intenso de desenvolvimento de novos produtos a partir das viagens do presidente ao exterior. Em alguns momentos, os gestores utilizaram a troca de informações com fornecedores como forma de monitorar oportunidades a respeito das práticas de mercado, tecnologias empregadas em processos de produção ou lançamento de novos produtos por outras empresas. Nesse contexto, a área comercial e área de operações estruturam-se e passaram a ser gerenciadas por seus respectivos diretores, no entanto, com base em dinâmicas específicas de

<sup>5</sup> Nesse fragmento de ata de reunião, optou-se por não revelar os nomes dos atores e as marcas dos produtos, denominando-os por letras (A; B; C; ...).

acordo com as demandas e metas de cada área, o que produziu um desalinhamento entre as atividades de *sensing*; *seizing* e *reconfiguring* da Vinícola Alfa.

Diante desse quadro, emerge do campo elementos de improvisação entre as atividades das capacidades dinâmicas, uma vez que a presidência passa a exigir dos departamentos, uma maior agilidade no tempo de desenvolvimento de produtos, e em paralelo, a área comercial passa a estabelecer metas de venda e distribuição de produtos sem um histórico prévio que permitisse uma definição melhor das metas. A partir disso, houve um impacto na qualidade de alguns produtos, na dinâmica das rotinas de planejamento de controle da produção (PCP) e nas rotinas de produção em si. Como a vinícola estava lançando e comercializando novos produtos sem uma análise de mercado robusta a respeito da qualidade de seus produtos e aceitação pelo consumidor, muitos de seus produtos acabaram recebendo reclamações dos clientes por meio de redes sociais e pelo serviço de atendimento ao cliente (SAC) do site da empresa (e.g. problemas com tampa; rótulo; garrafa; qualidade; sabor do suco, entre outros). Logo, nessa dinâmica entre desenvolver um produto e lançá-lo no mercado, a organização foi estabelecendo um processo de aprendizagem por tentativa e erro, decorrente de um processo de monitoramento não estruturado e permeado por elementos de improviso. Isto fez com que alguns dos novos produtos fossem reformulados a partir das críticas dos clientes ou descontinuados do portfólio da empresa.

Na renovação estratégica da Vinícola Alfa, evidenciam-se elementos de improvisação que se manifestam no desenvolvimento de novos produtos. Esta questão está vinculada ao tempo restrito para desenvolvimento de testes e pesquisas de mercado relacionados ao *sensing*, fazendo com que a diretoria da vinícola tenha que desenvolver decisões e soluções criativas para reconfigurar seus recursos, gerenciar sua estrutura administrativa e de produção, como forma para acomodar as mudanças constantes de portfólio. Dessa forma, o improviso nas atividades das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa perpassa os níveis individuais, interpessoais e organizacionais (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

Em nível individual, o improviso emerge nas atividades das capacidades dinâmicas quando os atores moldam, por exemplo, as tarefas ligadas a rotina de planejamento e controle da produção (PCP), em que os atores reformulam o planejamento semanal de produção quando emergem mudanças nas metas da área comercial, como resultado de negociações e contratos que se consolidaram com

novos clientes (mercado varejo ou atacado). Em nível interpessoal, o imprevisto emerge quando atores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos (gerentes, coordenadores, técnicos e operadores de máquina) se reúnem para buscarem soluções criativas de como acomodar a mudança abrupta no planejamento da produção, analisando questões como: insumos disponíveis em estoque; quadro funcional de trabalhadores disponíveis para produção; tempo e eficiência de máquina para produção, entre outros. Por fim, em nível organizacional, o imprevisto se reflete em nível estrutural, em que a organização flexibiliza sua cadeia produtiva, comercial e logística para alcançar determinado resultado, o que impacta diretamente em seu processo de *seizing* e *reconfiguring*.

Esse caráter emergente da realidade da Vinícola Alfa embasada em um processo de renovação estratégica, fez com que a organização buscasse soluções criativas, seja para criar produtos ou reorganizar as rotinas de gestão e produção. Assim, evidencia-se não apenas improvisos em pequeno grau voltado para ajustes menores na gestão ou produção, mas também na capacidade da organização improvisar estruturalmente, visando alterar estratégias comerciais conforme os produtos são testados no mercado (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

A improvisação presente no desenvolvimento das atividades das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa possibilita depreender que estas atividades se consolidaram em um processo de desalinhamento, fazendo com que os atores organizacionais, devido aos processos formais e informais, tenham que desenvolver novas maneiras de realizarem suas tarefas. Esse caráter performativo das atividades das capacidades dinâmicas orienta a maneira como os recursos são colocados em uso pelos atores, mesmo em processos não estruturados que produzem resultados intencionais e não intencionais; ao final, os atores buscam criar valor que faça sentido no curso da transformação dos recursos (FELDMAN; WORLINE, 2002).

Diante dos elementos apresentados, destaca-se que esse processo de improvisação nas capacidades dinâmicas reflete-se também na dinâmica das rotinas organizacionais da Vinícola Alfa, principalmente nas rotinas de gestão e de produção. Na seção a seguir será apresentado a consolidação e mudança nas rotinas de gestão e produção, explorando também a dimensão de improvisação que perpassam a dinâmicas destas rotinas e como os artefatos utilizados pelos atores, podem representar manifestações materiais da interdependência entre diferentes rotinas e a bricolagem na improvisação das rotinas de produção.

## 5.2 CONSOLIDAÇÃO E MUDANÇA NAS ROTINAS

Com base nas discussões apresentadas a respeito das atividades das capacidades dinâmicas, aproxima-se dessa discussão, a análise das rotinas organizacionais no processo de reconfiguração de recursos. Para tanto, foram analisadas as rotinas da gestão da produção que ao longo do processo de pesquisa de campo tornaram-se relevantes nas tarefas desenvolvidas pelos atores organizacionais na Vinícola Alfa. As rotinas de gestão da produção foram divididas em três grandes rotinas: a Rotina de Planejamento e Controle da Produção (PCP); Rotina de Reunião de Planejamento Estratégico de Operações e Produção (PEOP) e Rotina de Produção.

### 5.2.1 Rotinas de Gestão da Produção

No escritório da produção trabalham quatro atores: coordenador de planejamento e controle da produção (PCP), um auxiliar de gestão da produção, uma analista de qualidade e um técnico de segurança. O gerente de produção se encontra no escritório da fábrica vidro e mantém contato com os atores do escritório de produção por meio de telefonemas, e-mail, aplicativos de mensagens ou visitas periódicas ao escritório da fábrica vidro para resolver problemas ou discutir planejamento da produção. A analista de qualidade e técnico de segurança apenas compartilham o escritório da gestão da produção, mas não participam diretamente da gestão.

O escritório da Gestão da Produção está localizado em um mezanino situado acima da linha de produção. O escritório conta com três mesas, uma janela ampla com vista para o chão de fábrica da linha vidro, um quadro com imagens de dos vinhos produzidos pela fábrica e um outro quadro composto por um *patchwork* de rolhas de vinho. No canto esquerdo, há uma mesa com impressora, garrafão de água e um armário utilizado para guardar equipamentos de primeiros socorros e equipamentos de proteção individual (EPI).

Com a entrada no campo e desenvolvimento das observações no escritório de produção e chão de fábrica, foi possível perceber que havia uma rotina de gestão de produção, mais especificamente uma rotina de Planejamento e Controle da Produção (PCP) e a Rotina de Produção, sendo que em um segundo momento,

evidenciou-se uma terceira rotina, a Rotina de Reunião de Planejamento Estratégico de Operações e Produção (PEOP). Estas rotinas de gestão e produção foram selecionadas não apenas pela disponibilidade inicial de espaço para observação, mas também porque eram rotinas consideradas relevantes para os atores e por fazer parte da atividade central da empresa: produção e envase de vinhos e sucos. Além disso, eram rotinas que demonstravam indícios de que estavam diretamente vinculadas ao processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa.

No início da pesquisa, o chão de fábrica e escritório da produção foram os espaços pelos quais os membros da presidência e diretoria permitiram iniciar as pesquisas de campo. Somente com o passar do tempo e ganho de confiança dos atores, que foi possível participar das reuniões de Planejamento Estratégico de Operações e Produção (PEOP). Assim, inicialmente buscava-se compreender como os atores estruturavam e desempenhavam suas tarefas diárias nestas rotinas e quais artefatos e ações estavam presentes nesse processo.

No escritório da gestão da produção foi possível acompanhar o desenvolvimento da rotina de gestão ligada ao PCP, mais especificamente as interações e falas dos atores a respeito de como a rotina de produção deveria se desenvolver e as ações concretas desempenhadas por cada ator da produção em seus postos de trabalho. A rotina PCP era realizada por três atores da fábrica: gerente de produção (E2); coordenador de PCP (E22) e auxiliar de PCP (E32).

A dinâmica da rotina de PCP era orientada a partir de um conjunto de ações desempenhadas pelos atores, tendo como elemento central, a utilização de um software de gestão e planilhas Excel® compartilhadas entre diferentes departamentos, pelo sistema interno de gestão utilizado pela Vinícola Alfa. Essa planilha é atualizada pelo departamento comercial por meio do sistema interno de dados da empresa. Para realizar o planejamento, o coordenador de PCP e o auxiliar de gestão da produção, acessam os dados nesta planilha, que contém uma segmentação por produtos em relação a itens como: previsão de venda, meta de venda, venda realizada, lote mínimo de produção, lote mínimo de compra de matéria prima, produto acabado em estoque, produto intermediário em estoque, produção programada e produção realizada. A partir destas informações, estes atores discutem as informações das planilhas com o auxiliar de PCP para definirem a programação da produção e os cálculos com base nos seguintes itens: custos de insumo, custos por produto, garrafas produzidas por dia, meta de produção por dia,



estoque, quantidade insumos de produção em estoque (e.g. rótulos, garrafas, caixas, gargaleira, *foil*, tampas, caixas, entre outros itens).

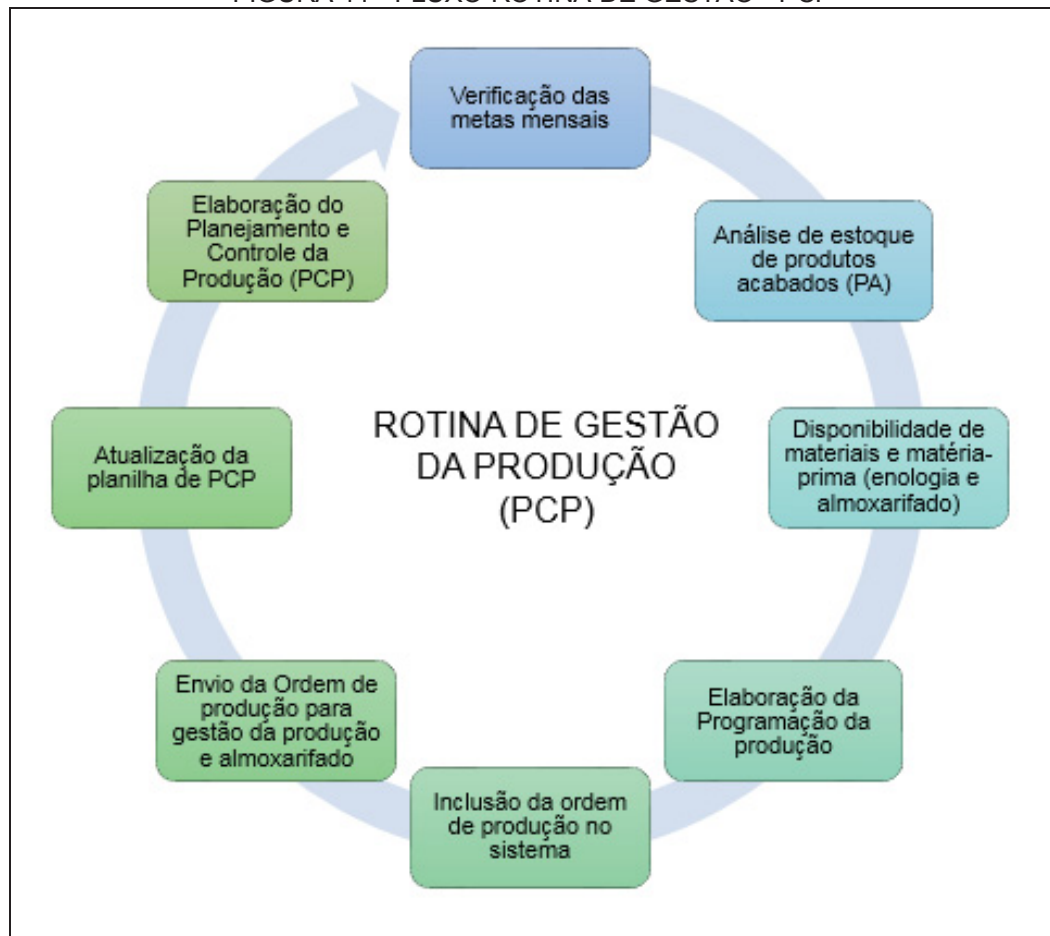
A dinâmica da rotina de PCP está intimamente ligada ao objetivo de atender as demandas da área comercial. Essa dinâmica se constrói em meio a um conjunto de padrões de ação que orientam as atividades desempenhadas pelos atores, em meio a processos de estabilidade e mudança (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Nesta rotina, primeiramente os atores consultam as definições de metas anuais e mensais por meio da planilha, em seguida verificam a disponibilidade de materiais em estoque e matéria prima, de modo que o coordenador de PCP e o gerente de produção possam ter um conjunto de informações para realizarem a análise de custo de produção. Em seguida, os atores verificam a meta de venda mensal, analisam o estoque de produtos acabados (PA), e com isso, analisam a disponibilidade de matéria-prima e materiais juntos à enologia e ao almoxarifado. Por fim, elaboram uma ordem de produção (OP) no sistema de gestão da vinícola, com os dados exatos de quais produtos e qual quantidade será produzida por dia, semana e quinzenalmente.

A rotina de PCP também está vinculada ao processo de transformação dos recursos de produtos intermediários (PI) em produtos acabados (PA). Os produtos intermediários são aqueles produtos que foram envasados, mas que não receberam o acabamento de produção, como rótulo, lacres ou encaixotamento. Dessa forma, a vinícola deixa em estoque alguns produtos em PI para transformá-los em PA, como forma de agilizar determinada demanda de produção.

A rotina de PCP é estruturada pelos atores por meio do uso de softwares de gestão interno e programas do MicrosoftOffice®. Assim, o software de gestão e planilhas Excel® pode ser considerados artefatos centrais para o desenvolvimento da rotina de PCP desempenhada pelos atores. Quando se trata dos diferentes produtos que a vinícola produz, os processos que perpassam a rotina de PCP são os mesmos, seja para suco, vinhos e espumantes, variando apenas o tipo de insumos utilizados na produção e máquinas da produção.

Na figura a seguir, sintetiza-se o fluxo de atividades da Rotina de PCP:

FIGURA 11 - FLUXO ROTINA DE GESTÃO - PCP



Fonte: O autor (2018)

Essa troca de informações para realizar o planejamento e controle da produção está intimamente relacionada às mudanças nas dinâmicas de rotinas da área comercial, em que ao modificarem as metas de vendas oriundas de processos de negociação com clientes ou novas estratégias de mercado, faz com que os atores imersos na rotina de PCP tenham que ser criativos para buscarem novos meios para que a produção possa atender às mudanças emergentes:

No PCP nós percebemos que tínhamos muita inconsistência de metas. Então a gente comprava muita coisa de matéria prima pela meta, sobrava muitas coisas em estoque e muita coisa em PA e o estoque de matéria-prima foi o que mais chamou a atenção porque eu controlei muito estoque de matéria prima e tive a responsabilidade de fazer esse controle. Eu era muito cobrado por ter muita coisa ou não, então isso me chamou atenção. Além disso, a gente vinculou o que estava parado em estoque a muito tempo, quando trouxe dias em estoque e o que estava em estoque para atender metas, gerou-se dois, três anos, enfim, e o custo quando eu fiz o trabalho de custo por máquina, mão de obra, energia elétrica e água gasta no processo, a gente começou a ver que a margem de contribuição e a margem de lucro do produto não estava pagando nada, na verdade estávamos pagando para vender o produto, mais dava dinheiro para o

mercado do que resgatava dinheiro pelo custo interno. (COORDENADOR DE PCP – E23).

Evidencia-se que o coordenador de PCP acaba tendo que elaborar soluções criativas em conjunto com o auxiliar de PCP para acomodar estas mudanças emergentes. Essas demandas emergentes para atender novas metas da área comercial moldam a estabilidade e mudança na dinâmica da rotina de planejamento da produção e a rotina de produção em si, uma vez que, exige do coordenador de PCP replanejar toda uma programação de produção, o que impacta no consumo de recursos de estoque que não haviam sido previstos e na programação da produção de outros produtos. Entretanto, percebe-se que os atores do escritório de produção analisaram as inconsistências com relação as metas estipuladas pela área comercial, e a partir disso, utilizaram as planilhas Excel® para realizarem os cálculos sobre o impacto das mudanças das metas sobre os custos da empresa. Com base nessas informações, o coordenador de PCP e gerente de produção, utilizaram esse artefato (planilha) como forma de negociação de sentido com a presidência e diretoria comercial, a respeito das inconsistências nas metas da área comercial. Assim, percebe-se que os atores e artefatos moldam o desenvolvimento das rotinas a partir da maneira como constroem sentido no fazer de suas tarefas cotidianas (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

No escritório da gestão da produção as interações dos gestores de desenvolvem por meio de telefone com fornecedores, funcionários de fábrica e demais departamentos ou quando funcionários da fábrica se deslocavam ao escritório para resolver problemas de produção. Em especial, esta rotina ora apresenta a estabilidade, ora era passível de mudanças, devido aos problemas de comunicação entre os departamentos da vinícola, o que impactava na dinâmica da gestão da produção e na produção em si. Por exemplo, a área comercial em alguns momentos atualizava a planilha Excel® com novas metas de produção sem comunicar e explicar a mudança para o departamento de produção, o que se desdobrava em uma quebra de sentido (*sensebreaking*) do que estava planejado:

A produção faz uma meta hoje, amanhã a meta continua, daqui a quinze dias tem uma revisão ou então muitas vezes acaba acontecendo de entrar uma negociação nova, sabe que pode ser que venha entrar...as vezes já está um bom caminho andado não é sinalizado para nós. Não é querer isentar a culpa de alguma atividade do PCP e produção, mas se eu sei que quando eu já tenho noventa por cento de chance que isso ocorra, eu posso

sinalizar e garantir um estoque de segurança. (COORDENADOR DE PCP – E32).

Situações como essa, revelam as nuances das interações entre os atores nas dimensões ostensivas e performativas das rotinas de gestão da produção (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Os artefatos utilizados pelos atores emergem como elementos materiais em meio ao fluxo de atividades, como forma de estabelecer meios para que os atores possam compartilhar informações e criarem sentidos a respeito de suas atividades. Dessa forma, os artefatos podem ser considerados manifestações materiais das rotinas, em que, dependendo da interação com os atores podem restringir ou habilitar a dinâmicas das atividades circunscritas ao desenvolvimento de determinadas tarefas (PENTLAND; FELDMAN, 2008). Ao aproximar as discussões entre o arcabouço teórico de rotinas e os elementos emergentes da realidade da Vinícola Alfa, percebe-se que os artefatos não apenas orientam a performatividade interna das ações desempenhadas pelos atores, mas representam manifestações materiais que interligam padrões de ação entre diferentes rotinas. Com isso, compreender o caráter emergente e processual das rotinas dinâmicas envolve assumir que não há fronteiras que delimitam os espaços pelos quais as rotinas se estruturam na realidade organizacional, mas torna-se possível situar os pontos de interdependência entre diferentes rotinas por meio dos artefatos compartilhados.

A seguir, temos uma figura com a representação do espaço do escritório da produção em anexo:

FIGURA 12 – ESCRITÓRIO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO



Fonte: O autor (2018).

Outro aspecto relevante no tocante ao fazer estratégico dos atores da empresa Vinícola Alfa, em outras rotinas de gestão da produção, como a rotina de Planejamento Estratégico de Operações e Produção (PEOP), nomenclatura essa cunhada pelos próprios atores. Estas reuniões podem ser consideradas ações rotineiras do fazer estratégico. Os diretores e gestores de cada área se reúnem uma vez por semana para discutirem mudanças no planejamento e controle da produção, metas do departamento comercial, qualidade dos produtos, problemas na produção, pedidos de compra e contratos com fornecedores, e desenvolvimento de novos produtos. São nessas reuniões que atividades das capacidades dinâmicas emergem e se desenvolvem, visto que há discussões a respeito dos projetos de produtos e tendências de mercado.

Esta reunião acontece todas as quartas-feiras no escritório central. Cada gerente intermediário de cada área (e.g. vendas, marketing, produção, contabilidade, compras, logística) se reúne em uma sala para acompanhar o desempenho de cada produto na produção. Nesta reunião eles discutem, por exemplo, controle de estoque, *lead time*, ordem de produção, unidade de manutenção de estoque (denominado pelos atores pela sigla SKU [*Stock-Keeping-Unit*]), quantidade de produto intermediário em estoque (PI), quantidade de produto acabado (PA), previsão de vendas. Ao longo da reunião, os atores discutem cada item e acompanham a discussão através de um monitor, conforme destacado anteriormente.

A partir disso, os atores produzem uma ata de reunião que a cada nova reunião é consultada e atualizada a partir da reflexão dos atores a respeito das atividades de seus departamentos e demandas existentes. Os atores durante a reunião buscam criar sentido das diferentes atividades desenvolvidas pela organização e como elas se integram espaço-temporalmente para delimitar metas ou resolver problemas de suas áreas.

Partindo-se discussões a respeito das rotinas de gestão, a seção a seguir irá explorar a dinâmica da rotina de produção da Vinícola Alfa.

### 5.2.2 Rotina de Produção

A produção é dividida em dois espaços diferentes na mesma planta fabril: uma fábrica que produz sucos e vinhos em garrafas de vidro e fábrica PET. Desde

sua fundação, a Vinícola Alfa possui um processo de produção voltado para vinhos envasados em garrafas de vidro, sendo que, a partir de 2015 a empresa realizou investimentos na construção nesta nova fábrica, dessa vez, voltada para envase de sucos e chás em garrafas PET. Segundo os atores, era uma forma da organização acompanhar as tendências do mercado nesse segmento, diminuindo o custo de produção e aumentando a competitividade do produto na gondola. A fábrica vidro, como era denominada pelos atores, pode ser considerada como o primeiro espaço para observações do campo, visto que neste espaço se produzia a maior parte do portfólio de produtos e onde há mais atores envolvidos no processo de produção, entre eles: gestores, técnicos da qualidade, operadores de máquina, auxiliares de produção, mecânicos, entre outros.

Os gestores de produção definem a posição de cada trabalhador na linha de produção de acordo com o volume de garrafas/hora com base na planilha de PCP. A estação de trabalho assumido por cada operador podia variar conforme a necessidade de produção do dia e disponibilidade de trabalhadores. No chão de fábrica foi possível acompanhar as primeiras interações e o processo produtivo de alguns produtos. A confiança foi se construindo ao longo do tempo, de modo que o pesquisador participou, em alguns momentos das observações, no desenvolvimento das atividades operacionais da produção (e.g. pegar caixas; pegar garrafas com defeito na linha de produção; reposição de garrafas na linha de produção; limpeza do chão de fábrica; retirada de rótulos com defeito, entre outros).

Na rotina de produção foi possível acompanhar cada passo da produção onde há vários elementos inesperados presentes, apesar da atividade padronizada, como por exemplo: quebra de máquinas, blecaute de energia, problemas com rótulos, acidentes ou mudança repentina no planejamento de produção. Com base nesse contexto, foi possível evidenciar como ocorre o processo de comunicação entre diferentes atores, as falhas que existem neste processo entre gerentes e trabalhadores do chão de fábrica, e a forma como se dá a interação entre atores e máquinas (artefatos) no processo performativo da rotina.

A dinâmica da rotina de produção está relacionada ao fornecimento da ordem de produção (OP) pelos gestores da produção aos dos trabalhadores do chão de fábrica. Assim, em um primeiro momento os gestores organizam e operacionalizam as linhas de produção conforme programação da planilha de PCP. Em seguida, a empresa disponibiliza em murais a escala de trabalho com o horário

de início e o posto de trabalho de cada trabalhador da linha de produção. Com isso, quando a produção de suco ou vinho se inicia, tanto na fábrica vidro e na fábrica PET, os auxiliares de produção retiram as garrafas manualmente ou automaticamente dos pallets, em seguida, inserem as garrafas na linha de produção. A etapa subsequente envolve a higienização da garrafa, a pasteurização e inserção do suco na garrafa pela máquina enchedora e a colocação das tampas. Ao longo da esteira de produção, os operadores de máquina acompanham a produção e inserem nas máquinas os insumos como tampas, rótulos e cola. Nas etapas finais de produção, a garrafa é resfriada em um túnel de resfriamento por água, reunida para encaixotamento, palletização, aplicação de filme plástico (*stretch*) nos pallets automaticamente ou manualmente, apontamento de saída no sistema pelo operador por meio de um computador, e por fim, armazenamento no estoque e limpeza das máquinas. A diferença nas etapas de produção das rotinas na fábrica vidro e na fábrica PET está apenas na diferença entre os maquinários.

Para que a produção ocorra no dia seguinte, primeiramente ao final da produção de cada dia, os operadores são responsáveis por realizar atividade de CIP (*Clean-In-Place*), ou seja, a limpeza das áreas de produção, limpeza de tanques, tubulações e calhas da esteira de produção. Quando terminam suas atividades, alguns operadores vão até o escritório para retirar a escala de trabalho com a programação da produção do dia seguinte, com o horário de início e escala dos postos de trabalho na produção ou realizam a consulta em um painel próximo à entrada do escritório. Antes da limpeza, os operadores de máquina ao final do dia devem verificar o planejamento de produção e executar a configuração de máquina (*setup*) para o próximo dia de produção.

Na figura a seguir é apresentado o espaço do chão de fábrica vidro em que foram realizadas as observações:

A partir dos elementos apresentados a respeito da dinâmica das rotinas de gestão e produção, na seção a seguir é apresentado como o imprevisto emergiu nas rotinas de gestão e produção.

### 5.2.3 O imprevisto nas rotinas de gestão e produção

Ao observar a dinâmica das rotinas de Produção (chão de fábrica), PCP (escritório) e PEOP (sala de reuniões) foi possível evidenciar em algumas situações

como tanto presidente, diretores e gerentes, como os trabalhadores no chão de fábrica encontram soluções para problemas emergentes no fazer de suas tarefas nas rotinas. Para tanto, por vezes utilizam artefatos simples (por exemplo, pequenas barras de metal, garrafas vazias, caixas plásticas vazias) ou artefatos complexos utilizados no processo estratégico, como o uso de planilhas e softwares de gestão.

O imprevisto surge como categoria emergente ao longo do tempo nas rotinas de gestão e produção, conforme observações do pesquisador no contexto dos pesquisados. De início o imprevisto emergiu como uma representação material de artefatos presentes no chão de fábrica. Ao longo da linha de produção, o pesquisador observou remendos com fitas, caixas de plástico improvisadas como mesa de trabalho ao longo da linha de produção e até mesmo artefatos improvisados (barras de metal, fitas plásticas, peças avulsas) para reparar determinada parte do maquinário ou realizar alguma emenda de parte da esteira de produção.

A improvisação foi observada em algumas rotinas da empresa, principalmente quando se trata de rotinas ligadas ao desenvolvimento de produto ou planejamento e controle da produção (PCP). Como a empresa ainda está em uma transição de empresa familiar e ainda em certo grau centralizam as decisões ligadas às inovações da empresa, principalmente no desenvolvimento de novos produtos, o que de certa forma molda diretamente a Rotina de PEOP e Rotina de PCP, posto que entre a concepção do produto, delineamento do *briefing* do projeto de produto, desenvolvimento de fornecedores e testes de produto na linha, os prazos de desenvolvimento de produto duram em média 5 meses até inserido nas linhas de produção e comercializado.

O imprevisto emerge principalmente no processo de desenvolvimento de produto, uma vez que a empresa ao deixar de contratar pesquisas de mercado desenvolvidas por empresas de consultoria, orientando-se principalmente por decisões da presidência em conjunto com diretoria a respeito de tendências de mercado evidenciadas de viagens ao exterior. Além disso, a empresa insere um novo produto nas gondolas dos mercados em 5 meses e, por não ter desenvolvido uma pesquisa de mercado que fornecessem informações de dados primários, acaba por realizar um processo de tentativa e erro, em que se orientam por reclamações de seus consumidores a respeito de determinado lançamento de produto. A partir disso, determinado produto pode ser reformulado em sua composição e rótulo, preço



ou descontinuado. Essa dinamicidade no processo de criação de novos produtos faz com que os gerentes e coordenadores de área tenham pouco espaço de tempo para realizar as pesquisas com fornecedores (rótulo, embalagens, gargaleiras, garrafa, insumos, etc.) e desenvolver um P&D.

Evidencia-se que a dimensão tempo e recursos escassos são preponderantes nesse processo de improviso na Vinícola Alfa. Tornou-se comum nas reuniões de PEOP, gestores retirarem produtos de linha depois de certo tempo, devido ao baixo desempenho ou porque os clientes (distribuidoras e grandes mercados de varejo e atacado) e consumidores reclamaram da qualidade do produto. Essa questão aconteceu com projetos recentes como Chá Funcional e Água de Coco.

No caso do Chá Funcional, o projeto foi desenvolvido em um curto tempo, não foi desenvolvido análises robustas do produto, o que fez com que surgissem, por exemplo, reclamações dos consumidores a respeito de oxidação da tampa (ferrugem). O produto está sendo revisto, principalmente sua embalagem de vidro e tampa, o que fez com que a empresa revise seu processo de monitoramento e viabilidade do projeto, impactando diretamente nos custos da organização.

Já a água de coco a reclamação foi que o produto não apresentava um sabor adequado, partindo-se das reclamações dos clientes por meio de redes sociais da empresa e SAC. O caso da água de coco foi outro caso relevante para os atores, pois a empresa não tinha conhecimento consolidado (*know-how*) a respeito desse produto, sendo necessário, estabelecer parceria com um fornecedor do nordeste. Parte desses produtos acabava estragando ou sendo danificados ao longo do transporte. Além disso, para corrigir o sabor, acidez e validade do produto, foi necessário adicionar alguns aditivos que modificavam o sabor, bem como comprarem um container refrigerado para armazenar a produção de água de coco. O produto ainda está sendo revisto, apesar de já estar sendo comercializado, e sendo desenvolvido outro fornecedor. Outro exemplo, está no planejamento da produção esse improviso acontece quando surgem elementos emergentes que vieram de uma nova programação de produção ou uma exigência do comercial.

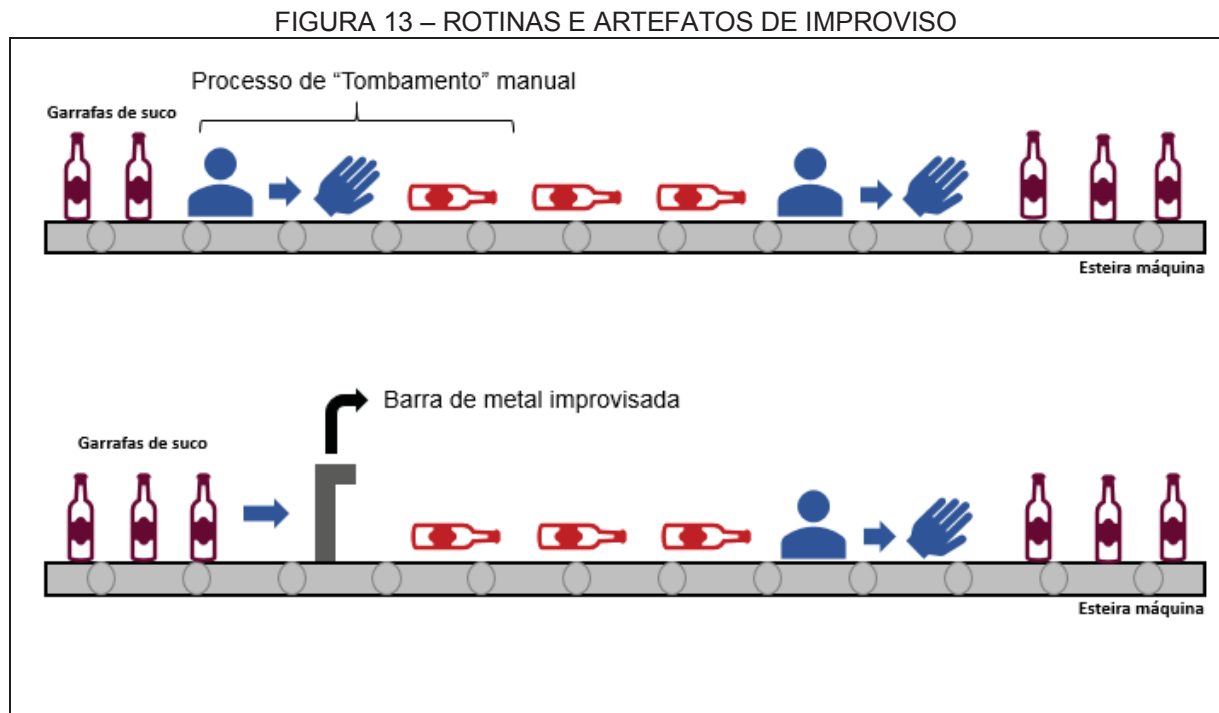
Nesse sentido, a improvisação pode ser vista como situacional e emergente, permitindo a criação de novos arranjos e dinâmicas nas rotinas. Isso permite que não apenas os atores tomem decisões rápidas, mas sejam capazes de resolver problemas por meio de artefatos materiais (não definidos anteriormente) de maneira

formal e informal. Além de resolver problemas, os atores também buscam inovações incrementais nas rotinas de produção, uma vez que relatam que os processos não são claros e consideram que é necessária uma formalização dos processos. Por exemplo, as falhas na comunicação entre a área de gestão da produção e PCP quando há o estabelecimento de novas metas, desdobram-se em novos arranjos, tanto nas rotinas de gestão da produção quanto rotinas da produção no contexto de chão de fábrica. A área comercial, por vezes altera as metas definidas na planilha, mas sem comunicar para a área de produção as razões pelas quais as metas foram redefinidas, tornando a rotina de PCP instável e por situações em que os gestores tem que improvisar insumos e mão de obra disponível para definirem um novo planejamento de produção. Além desses aspectos, o caráter emergente das rotinas de PCP e produção perpassa elementos informais como desenvolvimento de novos produtos a partir de viagens do presidente ao exterior, o que exige toda uma articulação entre diferentes áreas da empresa em um curto espaço de tempo. Esses elementos são relevantes, pois ajudam a explorar o caráter emergente em eventos imprevistos nas rotinas (olhando para a solução de problemas ou criando novidades). Isso se reflete em dimensões como tempo (fluxo de trabalho/cronograma de atividades); recursos (escassos ou não); artefatos e atores.

Como exemplo de momento situado em que o imprevisto emerge, pode-se destacar o contexto das “Pequenas Garrafas de Suco de Uva”. Quando o departamento comercial solicitava a produção deste produto, com base em uma meta de venda, o escritório da produção desenvolvia por meio da rotina de PCP um novo planejamento de produção e arranjo de trabalho. A questão é que a linha de produção não apresentava ainda estrutura necessária para adaptar toda a configuração de máquina para a produção deste produto. Dessa forma, os atores acabaram por realizar adaptações incrementais de maneira improvisada, para que fosse possível desenvolver a produção deste tipo de produto.

Ao questionar os atores das razões pelas quais se utilizavam artefatos improvisados para configurar a produção, argumentavam a falta de tempo, recursos e investimentos da empresa em equipamentos sofisticados. Os operadores de máquina afirmaram que havia a necessidade de uma adaptação da linha de produção, de forma que as garrafas, ao percorrerem a esteira fossem sendo inclinadas para baixo lentamente por meio da inclinação das barras laterais de apoio da esteira, para que dessa forma, suco ainda quente pudesse tocar a tampa e, ao

longo do processo, fossem levantando novamente por meio das barras laterais. Essa técnica é denominada pelos atores como “tombamento” e consiste em aproveitar a temperatura elevada do suco antes do resfriamento, para que o próprio líquido em contato com a tampa realize a esterilização e vedação da tampa na garrafa de vidro, como é possível visualizar na figura a seguir:

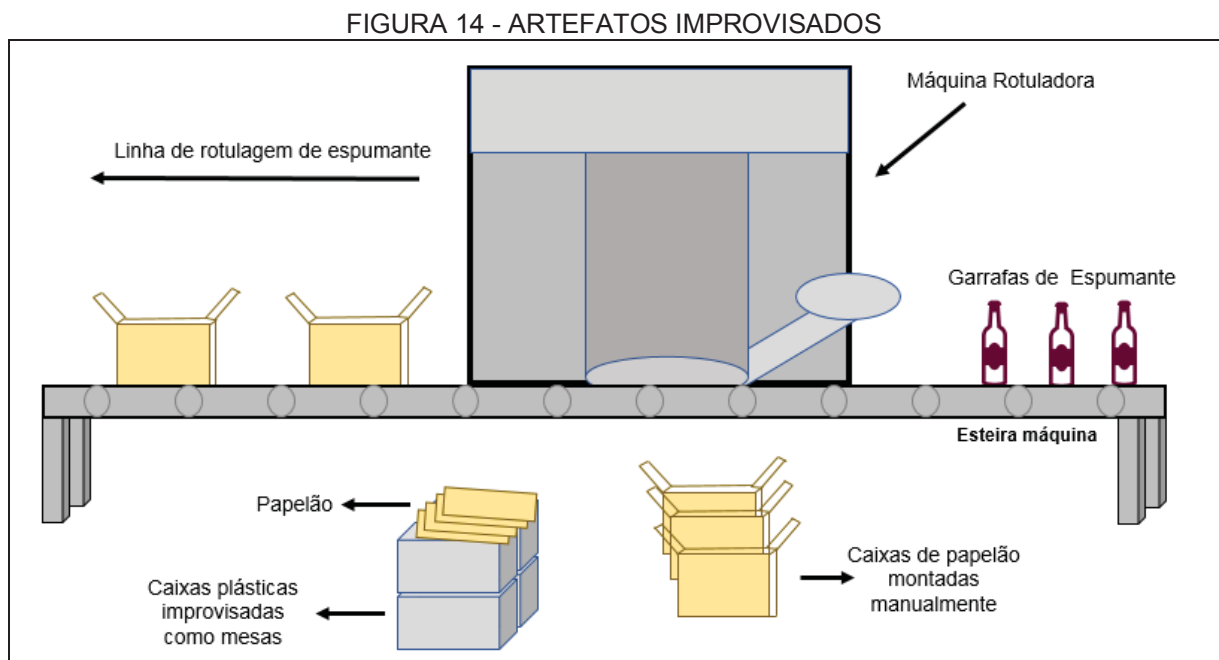


Fonte: O autor (2018).

Há outros momentos da produção, como ocorre na produção de espumantes, em que o improviso também se encontra presente na dimensão performativa das rotinas. Em um outro exemplo, os operadores de produção amarraram várias caixas plásticas com plástico filme para formarem uma mesa improvisada, para que dessa forma possam apoiar os papelões para confecção das caixas onde seriam inseridas as garrafas de espumantes, e para no final, montarem um pallet completo.

Essa forma de improviso tanto na produção das garrafas pequenas de suco e na produção de espumantes, evidencia-se uma improvisação de nível interpessoal, em que os trabalhadores do chão de fábrica e funcionários da manutenção desenvolvem ideias criativas para solucionar determinado problema na produção, de modo não perder a eficiência e atender a demanda da produção estabelecida no planejamento do dia (SONENSHEIN; HADIDA, 2014; TARVAINEN;

ROSE, 2015). Essas improvisações de pequeno grau refletem a natureza emergente da ação desempenhada pelos atores do chão de fábrica, modificando recursos que encontram disponíveis à mão, mesmo que imperfeitos, para criarem significados para objetos que possam sustentar a continuidade da dinâmica da rotina de produção estabelecida no dia (CIBORRA, 1999; WEICK, 2002; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). Dessa forma, essa improvisação desempenhada pelos atores reflete resultados intencionais e não intencionais, posto que, é por meio do processo de transformação dos artefatos disponíveis que os atores alcançam resultados esperados ou descobrem novas formas de realizarem determinados padrões de atividade.



Fonte: O autor (2018)

Esses artefatos, utilizados de modo improvisado pelos atores, revelam formas criativas de compor o cotidiano organizacional, aspectos pelo quais artefatos são transformados pelos atores para gerar subsídios para o desenvolvimento de determinados recursos (FELDMAN; WORLINE, 2011). Nesse sentido, há um caráter situado, emergente e informal do fazer dos atores nas rotinas, seja para resolver problemas *ad hoc* ou criar coisas novas. Dessa forma, emerge uma dimensão sincrônica de ações interdependentes quando os recursos são escassos e tempo é limitado para o desempenho de determinadas atividades.

Uma tentativa da empresa Vinícola Alfa para reduzir a informalidade e imprevisto em seus processos está na implementação recente da ISO 9001. Esse processo, de acordo com alguns diretores e gerentes de nível médio foi implementado por requisitos de clientes e parceiros em potencial. Além disso, essas partes interessadas afirmaram que essa certificação ajudará a profissionalizar a empresa e padronizar processos e melhorar a tomada de decisão.

De acordo com os gerentes, a empresa mapeou os processos de cada área com base em uma orientação de uma consultoria de certificação. Isso é feito por meio de um documento pré-estabelecido por atores externos de uma empresa de consultoria, que auxilia os atores a construir um fluxograma de processos, por meio de um modelo de entradas, processamento e resultados das atividades que compõem as rotinas de cada departamento. A empresa denominou uma gestora da qualidade para assumir a função de produzir relatórios para a auditoria e produzir junto com demais atores, os mapas de processo. Nesse sentido, esses artefatos presentes nas rotinas de produção por meio da implementação da ISO9001 representam a dimensão ostensiva a respeito do que compreendem enquanto processos nas rotinas (FELDMAN; PENTLAND, 2008). Alguns mapas de processos foram anexados em alguns locais do escritório e do chão de fábrica.

A partir desses aspectos, evidencia-se que o imprevisto pode ser melhor definido para explicar como ocorre esse processo de mudança nos recursos. Tal questão revela caracteres relevantes das capacidades dinâmicas e como as organizações buscam inovar com base em rotinas e recursos existentes em uma dimensão temporal reduzida.

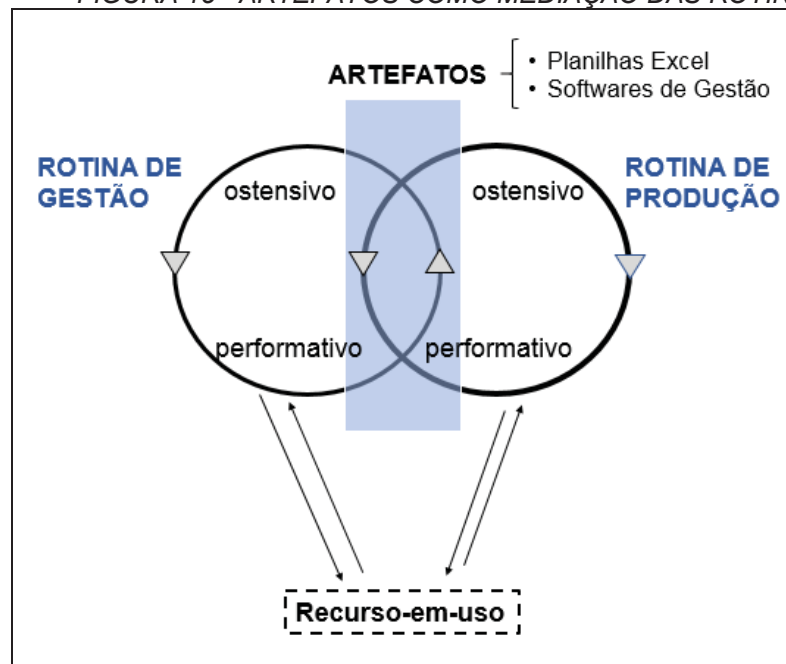
#### 5.2.4 A interdependência de rotinas de gestão e produção

Em meio ao processo de imprevisto, observou-se uma dinâmica no processo de comunicação entre o departamento comercial e o departamento de produção, que foi permeado por situações de construção de sentido (*sensemaking*) e quebra de sentido (*sensebreaking*) (WEICK, 2002). As revisões constantes nas metas de vendas da organização não eram comunicadas com antecedência pela gestão comercial, o que exigia da área industrial reestruturar o PCP que havia sido elaborado com antecedência para atender uma meta de venda nova semanal e quinzenal estabelecida anteriormente. Nesse contexto, a improvisação na gestão da

produção se caracteriza como nível interpessoal (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015), em razão de que os gestores em momentos situados buscam elaborar soluções e ideias de como aproveitar os recursos existentes em estoque, para atenderem as metas estabelecidas pela diretoria comercial.

Diante disso, nas rotinas de gestão e de produção, se caracteriza por um improviso de grau delimitado (*bounded*) (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015), em razão de que os atores utilizam de uma estrutura já estabelecida de planejamento e controle da produção, por meio dos artefatos disponíveis e estrutura de produção, para improvisarem de maneira incremental a operacionalização da produção para atender uma demanda. Desse modo, os gestores da produção realizam uma bricolagem de recursos para realizar a produção e atender a demanda, utilizando-se para isso, da verificação do estoque de produtos intermediários (PI) e produtos acabados (PA). Os produtos intermediários (PI) são sucos, vinhos e espumantes da fábrica de vidro que são envasados, mas não apresentam ainda rótulo ou acabamentos de embalagem. Os produtos acabados (PA) são produtos prontos para distribuição e que estão armazenados em estoque. Diante desses elementos, os artefatos podem ser reconhecidos como elementos mediadores das rotinas, sendo a representação materializada da interdependência de diferentes rotinas, como é o caso da rotina de gestão e a rotina de produção:

FIGURA 15 - ARTEFATOS COMO MEDIAÇÃO DAS ROTINAS

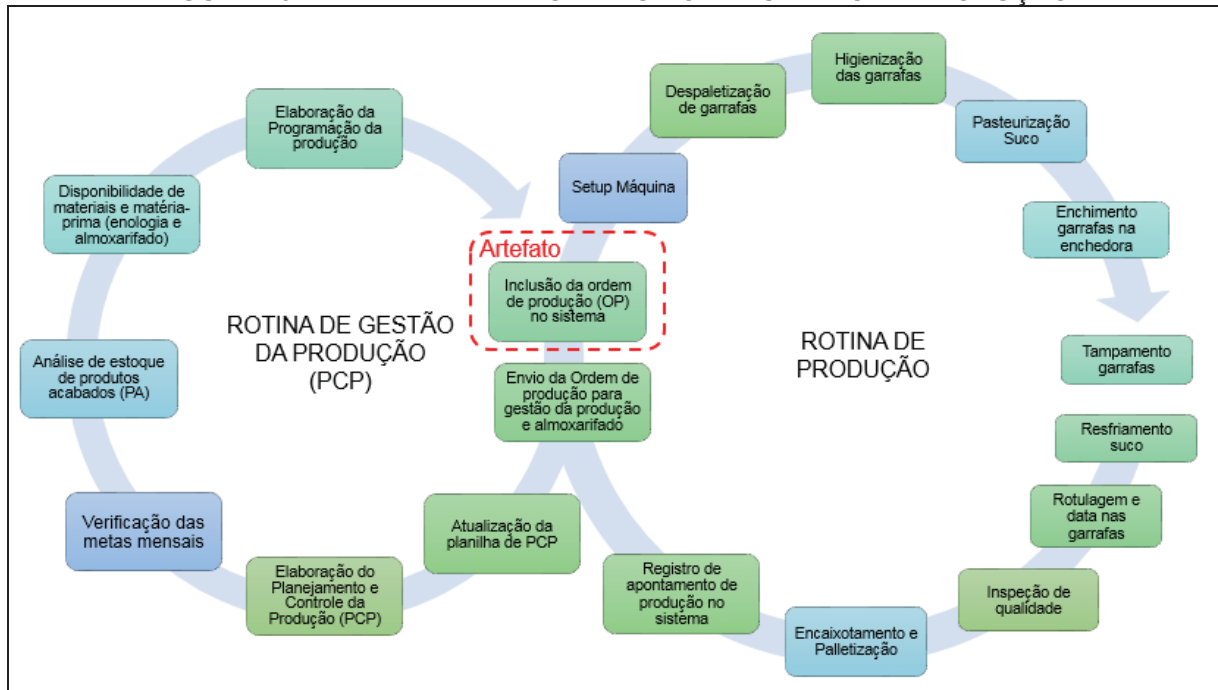


Fonte: O autor (2018)

Destaca-se também como artefato de interdependência de rotinas, as atas de reunião produzidas na Rotina de PEOP. Esse artefato é modificado a cada reunião, sendo que atores o utilizam como importante meio para construção de sentido a respeito do desempenho comercial e de produção de cada produto, principalmente aqueles produtos que estão em fase de desenvolvimento e testes no mercado (FELDMAN; WORLINE, 2011). Dessa forma, a interdependência é mediada pela interação entre atores e artefatos, de modo que pode ser fixa ou flexível dependendo da dinâmica social existente (PENTLAND; FELDMAN, 2008; ADDERIO, 2011).

Por fim, a dinâmica de interdependência de rotinas molda diretamente a maneira como os recursos são colocados em uso pelos atores organizacionais. Dependendo de como essa interdependência se constrói e da dimensão temporal que a envolve, os padrões de ação em torno do desenvolvimento de um novo produto ou o planejamento de uma produção podem se alterar, fazendo com que os atores tenham que criativamente improvisar artefatos evitar ou reduzir a instabilidade na dinâmica do desenvolvimento das atividades das rotinas enquanto elas são desempenhadas.

FIGURA 16 - INTERDEPENDÊNCIA DAS ROTINAS DE PCP E PRODUÇÃO



Fonte: O autor (2018)

Na rotina de PCP, dentre os artefatos que a envolve, a ordem de produção (OP) inserida no sistema após a realização do planejamento da produção realizada pelo gerente e pelo coordenador industrial, pode ser considerada uma manifestação materializada da interdependência entre as rotinas de PCP e rotina de produção. Os operadores de máquina e auxiliares de produção do chão de fábrica dependem desse artefato inserido no sistema como meio para conduzirem todo o ordenamento das atividades relacionadas à produção. Por meio dessa ordem de produção, os trabalhadores do chão de fábrica são organizados em seus postos de trabalho e consultam quais produtores serão produzidos no dia e qual a meta de caixas deverão alcançar na produção do dia.

As rotinas não apresentam fronteiras fixas e estão imersas no fluxo das atividades de uma organização. As ações desempenhadas pelos atores nas rotinas produzem resultados intencionais e não intencionais que perpassam outras rotinas. Dessa forma, os artefatos desenvolvem um papel relevante não apenas internamente às rotinas, mas como uma manifestação material que permite identificar as interdependências entre diferentes rotinas (PENTLAND; FELDMAN, 2005; D'ADDERIO, 2011). Esses artefatos desempenham um papel relevante tanto na construção de sentido entre atores situados em diferentes rotinas, quanto na bricolagem que se constitui em situações emergentes, como forma de suporte material para a sustentação do fluxo dos padrões de ação em um processo produtivo (FELDMAN; WORLINE 2011).

A partir dos aspectos apresentados a respeito da interdependência das rotinas organizacionais da Vinícola Alfa, na seção a seguir é apresentado como se constitui o fluxo do conhecimento organizacional nas rotinas.

#### 5.2.5 O fluxo do conhecimento organizacional nas rotinas

No passado da Vinícola Alfa, antes de iniciar seu processo de renovação estratégica em 2010, a organização era considerada como monoproduto, de maneira que as rotinas de produção e de gestão eram consolidadas por meio de processos estáveis da produção. As mudanças nas rotinas emergiam quando haviam situações inesperadas, como por exemplo: quebra de máquina, problema no gerador de energia e problema na entrega dos insumos pelo fornecedor.



Com o passar dos anos, quando a presidência decide renovar a gestão estratégica, cria-se a diretoria de marketing, diretoria comercial e diretoria de operações, em virtude da necessidade de expansão das operações da vinícola para conquistar novos mercados. Com o crescimento da vinícola a partir de 2010, a estrutura industrial e de gestão torna-se mais complexas, exigindo mudanças nas dinâmicas de rotinas existentes e criação de novas rotinas (e.g. reuniões de PEO). Nesse sentido, o fluxo do conhecimento organizacional nas rotinas criou ao longo do processo de renovação estratégica nas rotinas da Vinícola Alfa, uma base para consolidar um corpo de conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos. A partir disso, as rotinas de PCP, PEO e de produção são permeadas por atividades de improviso em meio a um processo de estabilidade e mudança.

Esse processo de renovação envolveu diretamente a criação de novas formas de criar, planejar e executar a produção de novos produtos. O fluxo de conhecimento imerso nas rotinas da Vinícola Alfa foi se constituindo em meio as fases da renovação, em que a alta gestão modificou a maneira como realizava o monitoramento, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos. A transição de uma gestão familiar para uma gestão profissionalizada constituiu a base para o desenvolvimento de um novo corpo de conhecimentos de como produzir novos sabores de sucos, quais eram as melhores práticas do mercado, quem era o público alvo e inovações tecnológicas de envase.

A dinâmica das rotinas de PCP, PEO e produção foram se estruturando ao longo do tempo a partir do compartilhamento de informações entre diferentes atores que foram sendo contratados ao longo do tempo (e.g. diretores, enólogos, engenheiros de produção, nutricionistas). Nessa fase inicial, havia se estruturado uma equipe multidisciplinar para dar suporte ao desenvolvimento de novos produtos:

Os donos que viajam muito para fora do país; tem uma nutricionista envolvida; uma equipe de engenharia de alimentos; o próprio gerente de produção, que também está envolvido com a parte de frutas - não só uva, está envolvido com outras frutas aí. A parte do marketing com a pesquisa de mercado (GERENTE DE PRODUÇÃO – E2).

Conforme a organização foi deixando de utilizar as pesquisas de mercado para monitorar as oportunidades e incorporá-las em seu processo interno de produção, o desenvolvimento de novos produtos foi se estruturando por meio de um processo de aprendizagem por tentativa e erro (*trial-error-learning*). Essa dinâmica

de aprendizagem organizacional constituída na Vinícola Alfa reflete a improvisação presente nas atividades das capacidades dinâmicas, posto que, por meio de resultados intencionais e não intencionais das ações dos atores, novos produtos são aprimorados (suco; tampa; rótulo) ou são desativados do portfólio da vinícola.

Entre 2017 e 2018, a alta direção em conjunto com os gerentes percebeu que não apenas a contratação de novos diretores foi necessária para dar suporte ao processo de profissionalização da gestão, como também era necessário organizar processos de gestão e produção por meio da implementação de uma ISO9001. O desenvolvimento da certificação da Vinícola Alfa não impactou diretamente nos processos de gestão já consolidados ao longo do tempo, mas por meio dessa dimensão normativa, os atores de diferentes áreas da organização produziram fluxogramas de procedimentos administrativos, representando assim, uma forma de codificação desse fluxo de conhecimento. Nesse sentido, os atores produziram fluxogramas representados graficamente por meio de entradas, processamento e saídas para cada atividade da organização. Posteriormente foram utilizados como meio para os funcionários consultarem como fazer determinada tarefa quando havia dúvidas ou quando novos funcionários contratados eram integrados em seus respectivos departamentos. Como exemplo, a área de contabilidade elaborou um fluxograma de entrega de pedidos à contabilidade, em que cada área da empresa poderia consultar como verificar a emissão de notas fiscais a partir dos tipos de pagamento (boleto ou depósito) e necessidades específicas, facilitando assim, o recebimento de documentos pela contabilidade. Esse exemplo evidencia uma forma dos atores construir e compartilhar conhecimentos a respeito de como realizar determinada atividade, por meio de artefatos como fluxogramas, representando uma forma de reduzir a quebra de sentido.

Observa-se que as capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa envolvem um feixe de ações e processos que perduram, transformam e se reproduzem no tempo e espaço por meio de suas rotinas centrais. Essas ações são constituídas a partir de um conjunto de artefatos utilizados tanto na gestão da produção e na produção em si, quanto no fazer estratégico dos atores que perpassam estas rotinas (ORLIKOWSKI, 2002). Dessa forma, os artefatos foram utilizados como forma de codificação de conhecimento e como meio para estabelecer uma construção de sentido entre as diferentes rotinas. Como exemplo, as atas de reunião produzidas e transformadas pelos atores em rotinas de PEOP, podem ser reconhecidas como

artefatos utilizados como registro informações de desenvolvimento de produtos, controle de estoque, metas de venda, entre outras informações que os atores coletivamente vão codificando, compartilhando experiências, e institucionalizando novos conhecimentos. Por meio da dinâmica das rotinas, os recursos são reconfigurados conforme são colocados em uso pelos atores (recursos-em-uso).

Diante desses aspectos, as rotinas podem ser consideradas o motor das capacidades dinâmicas, uma vez que organizam como conhecimentos são codificados, compartilhados e internalizados (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; D'ADDERIO, 2003). Assim, o fluxo de conhecimento organizacional molda a dinâmica das rotinas da Vinícola Alfa, a partir do momento que se institucionalizam conhecimentos de como produzir novos produtos ou quando há a descontinuidade de um produto em seu portfólio (PATRIOTTA, 2003).

Apresenta-se na seção a seguir, uma síntese a respeito do alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento, de modo a evidenciar o imprevisto no processo de renovação estratégica da Vinícola Alfa.

### 5.3 ALINHAMENTO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ROTINAS E FLUXO DO CONHECIMENTO: A INTERFERÊNCIA DO IMPROVISO

A renovação estratégica da Vinícola Alfa se constituiu por meio de um processo de sucessão e transição de uma gestão familiar para uma gestão profissionalizada. Nesse contexto, as atividades de monitoramento de oportunidades (*sensing*); apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) não foram estanques, mas envolveram um conjunto de ações intervenientes que se constituíram ao longo do tempo. Por meio dos dados apresentados do contexto da Vinícola Alfa foi possível verificar que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas não está centrado unicamente nas decisões empreendidas pela alta gerência, sendo que envolve também a participação direta e indireta de diferentes atores organizacionais no processo de renovação estratégica.

Ao longo do processo de renovação estratégica da Vinícola Alfa, observa-se que o desenvolvimento das atividades das capacidades dinâmicas está fundamentado em um conjunto de rotinas centrais, sendo elas: PCP, PEOP e Produção. Nesse sentido, a institucionalização de novos conhecimentos no

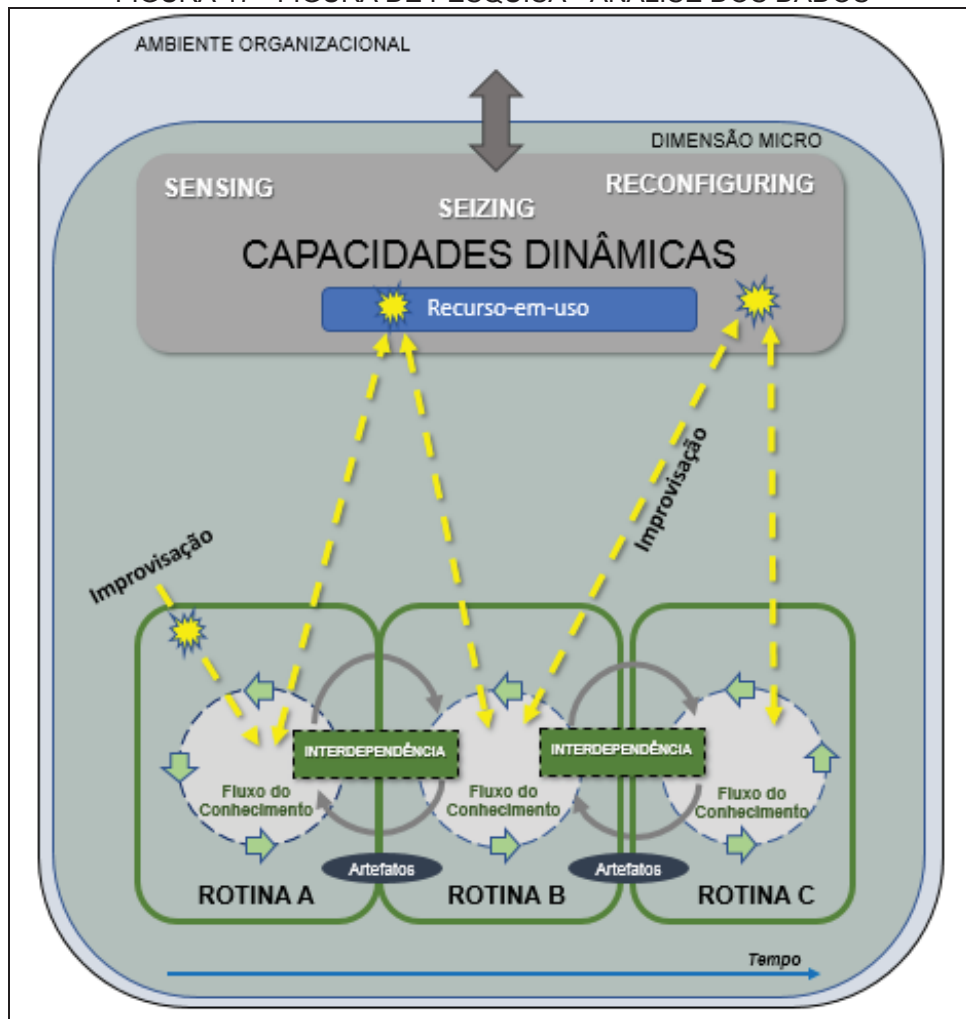
desenvolvimento de novos produtos foi capaz de moldar a dinâmica de estabilidade e mudança nestas rotinas. Em meio a um processo de profissionalização da gestão, ora utilizando pesquisas de mercado, ora baseando-se em experiências de viagens dos gestores, conhecimentos foram articulados e desarticulados por meio de um processo de tentativa-e-erro no desenvolvimento de novos produtos.

Esse processo de institucionalização do conhecimento de como produzir novos sucos, chás e espumantes foram marcados por diferentes graus e níveis de improviso. Dessa forma, com o aumento da complexidade das operações da Vinícola Alfa, e conseqüentemente, conflitos entre as demandas do departamento comercial e do departamento de operações fez com que os gerentes produzissem artefatos estratégicos (planilhas Excel®) como forma de negociarem sentidos a respeito dos impactos operacionais e financeiros da inclusão ou exclusão de novos produtos no portfólio da organização. Essa negociação de sentido entre os atores reflete uma tentativa de reduzir os impactos da desarticulação entre as atividades das capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo de conhecimento que sustentam o desenvolvimento das atividades no cotidiano da vinícola.

A dinâmica que se desenvolveu entre a área comercial e a área de operações representa um movimento entre a articulação e a desarticulação de elementos estruturantes de uma realidade organizacional. Não apenas as atividades das capacidades dinâmicas eram moldadas por elementos de improvisação, mas dimensões internas das rotinas emergiam situações não planejadas, em que os atores utilizaram artefatos que tinham disponíveis para sustentarem a continuidade de suas atividades em um espaço de tempo delimitado, seja no planejamento de produção ou na produção em si. Diante disso, destaca-se que o processo de renovação estratégica se orienta tanto por uma análise prescritiva ou instrumental que visa resultados intencionais pelos atores, quanto uma análise emergente oriunda de um processo de improvisação nas rotinas organizacionais.

Na figura a seguir, apresenta-se a figura de pesquisa a partir da análise dos dados:

FIGURA 17 - FIGURA DE PESQUISA - ANÁLISE DOS DADOS



FONTE: O autor (2018).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva das capacidades dinâmicas contribui no entendimento de como as organizações reconfiguram seus recursos e articulam conhecimentos na busca pela vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Como forma de analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, esta tese teve por objetivo analisar como ocorre o (des)alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento organizacional na renovação estratégica da Vinícola Alfa. A interação que se estabelece entre diferentes atores amplia o entendimento a respeito de como os microfundamentos das capacidades dinâmicas foram relevantes para se desvelar o que há na “caixa-preta” das rotinas organizacionais, de modo a situar a dinâmica interna constituída pelos atores em seu fazer cotidiano. Por conseguinte, desvelar os caracteres dos microfundamentos das capacidades dinâmicas para além de uma visão atomizada dos atores permitiu trazer à tona a relevância da agência dos atores no processo de negociação de sentido e institucionalização de conhecimento no processo de renovação estratégica.

Neste trabalho, inicialmente apresentou-se as lacunas teóricas a respeito da agência nos microfundamentos das capacidades dinâmicas, ou seja, os atores nas rotinas organizacionais e fluxo do conhecimento. Assim, evidenciou-se a necessidade de situar o fazer estratégico das atividades de monitoramento, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos para além de uma análise centrada nas ações da alta gerência, como tradicionalmente é desenvolvido no campo teórico-empírico das capacidades dinâmicas.

Como forma de responder o primeiro objetivo específico foram descritas informações recentes a respeito do contexto do setor vinícola, em especial, dados referentes ao aumento na produção e consumo de sucos integrais e aumento da importação de produtos no mercado brasileiro. Essas mudanças no contexto vinícola fizeram com que as organizações (vinícolas familiares, cooperativas ou empresas processadoras e concentradoras de suco de uva) passassem a enfatizar o mercado de sucos e espumantes, em detrimento de investimentos em vinhos finos nacionais. O contexto vinícola foi escolhido como campo de pesquisa devido ao dinamismo ambiental presente nesse setor. Consequentemente, a escolha pela Vinícola Alfa se deu com base no histórico recente de renovação estratégica e investimentos em

novas tecnologias de envase de suco e desenvolvimento de novos processos e produtos.

Quanto ao segundo objetivo específico foram descritas como se constituíram as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) das capacidades dinâmicas da Vinícola Alfa. Como resultado, desvelou-se que essas atividades se constituem mutuamente e se sobrepõem ao longo do tempo, não podendo ser considerado um fenômeno linear, mas imerso em um feixe de interações entre os atores e a estrutura organizacional. Além disso, ao explorar a natureza concreta dos microfundamentos, evidenciou-se que os atores organizacionais negociam sentidos nas atividades das capacidades dinâmicas por meio de diferentes artefatos, demonstrando assim, que estas atividades podem envolver a aquiescência ou resistência dos atores organizacionais envolvidos direta e indiretamente no processo de renovação estratégica.

Quanto ao terceiro objetivo específico foram analisadas as mudanças nas rotinas de gestão e produção da Vinícola Alfa por meio dos atores, artefatos e ações que as constituem. Diante disso, foi possível compreender como os atores utilizam determinados artefatos para construir as atividades de gestão da produção, sendo que estes artefatos são utilizados também como meio para compartilhamento de informações entre diferentes áreas, por meio de um sistema de gestão interno da organização. Além disso, mudanças emergentes na dinâmica interna das rotinas de PCP, PEOP e Produção fazem com que os atores busquem alternativas criativas para solucionarem problemas, ou readequar a maneira como os recursos são alocados.

Quanto ao quarto objetivo específico, evidenciou-se que a interdependência das rotinas estratégicas e operacionais se constitui por meio dos artefatos, compartilhados entre os atores organizacionais. Os artefatos representam uma manifestação material da interdependência de rotinas em meio ao feixe de padrões de ação que orientam a performatividade das rotinas de PCP, PEOP e Produção. Além disso, a dinâmica de interdependência de rotinas pode moldar a maneira como os recursos são reconfigurados (recursos-em-uso) pelos atores organizacionais, principalmente quando elementos emergem de improvisação. Quanto ao quinto objetivo específico, analisou-se como o fluxo do conhecimento incorporado às rotinas contribui para o processo de reconfiguração de recursos da Vinícola Alfa. A

partir disso, o fluxo de conhecimento se constituiu nas fases de renovação da organização ao longo dos anos, em que a gestão modificou a maneira como realizavam a reconfiguração de recursos. Dessa forma, a improvisação emergiu como um meio da organização desenvolver e testar seus novos produtos no mercado, desdobrando-se em resultados intencionais e não intencionais.

Por fim, quanto ao sexto objetivo específico, evidenciou-se um movimento (des)alinhamento entre as atividades das capacidades dinâmicas e as rotinas organizacionais e, conseqüentemente, o fluxo do conhecimento, posto que a improvisação emergiu ao longo do tempo. As razões pelas quais emergiram esse (des)alinhamento se deve aos diferentes graus e níveis de improviso que delimitaram o modo de monitorar, apreender oportunidades e reconfigurar recursos. Como as atividades das capacidades dinâmicas e reconfiguração de recursos são fundamentadas pelas rotinas dinâmicas, evidenciou-se também que o improviso molda a maneira como os atores organizacionais desempenhavam suas atividades, sendo por vezes, utilizados artefatos de maneiras criativas. Logo, esse movimento entre alinhamento e (des)alinhamento refletem características culturais de uma organização familiar em processo de profissionalização de suas atividades, de maneira que os atores estavam coletivamente articulando e desarticulando conhecimentos em meio ao processo de renovação estratégica emergente. Diante desses resultados, defende-se a tese de que as atividades das capacidades dinâmicas se articulam e recompõem ao longo do tempo com base em um processo de negociação de sentido entre os atores organizacionais imersos em diferentes rotinas organizacionais.

Como contribuição teórica para a área de estratégia, destaca-se: (a) microfundamentos das capacidades dinâmicas não são estanques, mas se articulam e recompõem a partir da ação situada dos atores organizacionais; (b) o papel dos artefatos enquanto manifestações materiais da interdependências entre as rotinas organizacionais; e (c) o improviso enquanto representação da natureza emergente da realidade organizacional. Como contribuição analítica e prática, este estudo volta-se para gestores que buscam compreender a mudança organizacional a partir da estruturação e funcionamento das rotinas internas de uma organização, por meio dos seus atores e recursos. Os gestores em uma organização compreendem que as rotinas podem ser gerenciáveis e espera-se que esta pesquisa possa ajudá-los a



compreenderem melhor quais os fatores que orientam a criação e mudança dos recursos na busca por resultados estratégicos.

Diante desses elementos apresentados, como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o escopo da análise de dados considerando-se a natureza material dos artefatos enquanto centralidade na performatividade das rotinas. Além disso, explorar a perspectivas teóricas da abordagem da estratégia como prática podem trazer novas nuances a respeito da recursividade entre as práticas estratégicas e as rotinas organizacionais. Com relação à questão metodológica, recomenda-se a utilização do método de narrativas como forma de contribuir no entendimento a respeito de como atores em interação constroem sentido em situações emergentes em que a improvisação se encontra presente.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, P.; FELIN, T.; FOSS, N. Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 6, p. 489–502, 2008.
- ADNER, R.; HELFAT, C. R. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- AKGUN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 117-129, 2002.
- AKGUN, A. E.; BYRNE, J. C.; LYNN, G. S.; KESKIN, H. NEW product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. **Journal of Engineering and technology Management**, v. 24, n. 3, p. 203-230, 2007.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 4, p. 27–47, 2007.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic Assets and Organisational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International Journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Bookman Editora, 2009.
- AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7; n.1, p.75-90, 2009.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. Organizational learning: A theory of action approach. **Reading, MA: Addison Wesley**, 1978.
- ARGOTE, L.; GREVE, H. R. A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. **Organization Science**, v. 18, n. 3, p. 337-349, 2007.

APEX-BRASIL. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/exportacoes-de-vinhos-e-espumantes-brasileiros-crescem-44-no-primeiro-trimestre-de-2018>. Acesso em: 20 junho. 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A.; DUTTON, J. (Eds.). **Advances in Strategic Management**. 8. ed. Greenwich: JAI Press, Greenwich, 1992.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J.; FELIN, T. What are microfoundations?. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 138-155, 2013.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, 2010.

BECKER, M, C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and corporate change**, v. 13, n. 4, p. 643-678, 2004.

BECKER, M. C. et al. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 775–791, 2005.

BELLNER, B. W.; MACLEAN, D. Dynamic Managerial Capabilities and Competitive Advantage. **Strategic Management Quarterly**. v. 3, n. 3; p. 1-23, 2015.

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

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1437-1464, 2011.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Heuristics in strategy and organizations: Response to Vuori and Vuori. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 11, p. 1698-1702, 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BROMILEY, P.; PAPPENHAUSEN, C. Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: the limits of traditional economic analysis. **Strategic Organization**, v. 1, n. 4, p. 413-437, 2003.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

BURGELMAN, R. A., FLOYD, S. W., LAAMANEN, T., MANTERE, S., VAARA, E., & WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. Metodologia científica. **São Paulo: Prentice Hall**, p. 482-493, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT press, 1990.

CHIA, R. Process, Practices, and Organizational Competitiveness: Understanding Dynamic Capabilities through a Process-Philosophical Worldview. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organizational Studies**, p. 1-25, 2017.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K.. Organizational improvisation: What, when, how, and why. **International journal of management reviews**, v. 1, n. 3, p. 299-341, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1963.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COHEN, M. Reading Dewey: Reflections on the Study of Routine. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 773-786, 2007.

COHEN, M. D.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. **Organization science**, v. 5, n. 4, p. 554-568, 1994.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: **Strategic Learning in a Knowledge economy**. 2000. p. 39-67.

COLLIER, D.; ELMAN, C. Qualitative and multi-method research: Organizations, publication, and reflections on integration. 2008.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143–152, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETTA, P. **Social research: Theory, methods and techniques**. Sage, 2003.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3d

CRESWELL, J. W; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

CZARNIAWSKA, B. **Social science research: From field to desk**. Sage, 2014.

D'ADDERIO, L. Configuring software, reconfiguring memories: the influence of integrated systems on the reproduction of knowledge and routines. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 2, p. 321-350, 2003.

D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**, v. 7, n. 2, p. 197-230, 2011.

DEEDS, D. L.; DECAROLIS, D.; COOMBS, J. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. **Journal of Business venturing**, v. 15, n. 3, p. 211-229, 2000.

DEWEY, J. **Human nature and conduct: an introduction to social psychology**. 1. ed. New York: H.Holt, 1922.

DEWEY, J. **Experiência e natureza: Lógica: a teoria da investigação: A arte como experiência: Vida e educação: Teoria da vida moral**. Abril Cultural, 1980.

DEKEN, F., CARLILE, P. R., BERENDS, H., & LAUCHE, K. Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 659-677, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 3 ed. 2015.

DICIONÁRIO OXFORD. Improvise. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/improvise>>. Acesso em: 2 nov. 2018.

DITTRICH, K.; GUÉRARD, S.; SEIDL, D. Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 678-697, 2016

DITTRICH, K.; SEIDL, D. Emerging intentionality in routine dynamics: A pragmatist view. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 111-138, 2018.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v. 20, n. S1, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? \*. v. 19, p. 235-249, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARJOUN, M. Beyond dualism: Stability and change as a duality. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

FELDMAN, M. S. ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FELDMAN, M. S.; WORLINE, M. Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations. In: SPREITZER, G. M.; CAMERON, K. S. **The Oxford Handbook of positive organizational scholarship**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.; ADDERIO, L. D.; LAZARIC, N. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. **Organization Science**, v. 27(July), 505-513, 2016.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian journal of management**, v. 25, n. 2, p. 157-167, 2009.

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

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

FILHO, J. B. A.; BULGACOV, S.; MAY, M. R. Dynamic capabilities from an institutionalist viewpoint. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. spe, p. 445-461, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of management**, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.

FOSS, N. J. Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1413-1428, 2011.

FOSS, N. J.; LINDENBERG, S. Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 85-102, 2013.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. A.; OCASIO, W. Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. **Organization Science**, v. 18, n. 3, p. 523-536, 2007.

GIOIA, T. **The imperfect art: Reflections on jazz and modern culture**. Oxford University Press on Demand, 1990.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Routledge, 2017.

GEERTZ, C. Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The interpretation of cultures: Selected essays (pp. 3-30). **New York, NY: Basic**, 1973.

GIDDENS, A. A constituição da sociedade. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIUDICI, A.; REINMOELLER, P. Dynamic capabilities in the dock: A case of reification? **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p. 436-449, 2012

GUÉRARD, S.; LANGLEY, A.; SEIDL, D. Rethinking the concept of performance in strategy research : towards a performativity perspective. **M@n@gement**, v. 16, n. 5, p. 566-578, 2013.

GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?. **Organization studies**, v. 20, n. 1, p. 101-123, 1999.

HAIG, B. D. An abductive theory of scientific method. **Psychological methods**, v. 10, n. 4, p. 371, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard business review**, v. 69, n. 4, p. 81-92, 1991.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

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

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

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

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1 994, p. 63–84, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7 ed ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

HODGSON, G. M. The concept of a routine. In: BECKER, M. C. **Handbook of organizational routines**. Edward Elgar Publishing, 2008

HODGSON, G. M. The Mirage of Microfoundations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1389–1394, 2012.

HOWARD-GRENVILLE, J.; RERUP, C. A process perspective on organizational routines. **The SAGE handbook of organization process studies**, p. 323-337, 2016

IBRAVIN a. Disponível em:<<http://www.ibravin.org.br/Panorama-Geral>>. Acesso em: 20 junho. 2018.



IBRAVIN b. Disponível em: <<http://ibravin.org.br/Noticia/setor-vinicola-retoma-vendas-e-encerra-2017-com-alta-de-5-6-/341>>. Acesso em: 20 junho. 2018.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Organization and Environment. **Organization and environment**, 1967.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H.; JOHANSSON, A. Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141–155, 2012.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J.; SPEE, P. Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**, p. 237, 2016.

JOAS, H. **The creativity of action**. University of Chicago Press, 1996.

KURTMOLLAIEV, S. Dynamic capabilities and where to find them. **Journal of Management Inquiry**, v.1, n. 14, 2017.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559-581, 2018.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, p. 349–372, 2009.

KREMSEER, W.; SCHREYÖGG, G. The dynamics of interrelated routines: Introducing the cluster level. *Organization Science*, v. 27, n. 3, p. 698-721, 2016.

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic organization**, v. 5, n. 3, p. 271-282, 2007.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organizational Studies**, p. 1-25, 2017.

LATOUR, B. **Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory**. Oxford university press, 2005.

LEONARD, D. **Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LOCKE, K.; FELDMAN, M. S.; GOLDEN-BIDDLE, K. Discovery, validation, and live coding. **Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods**, p. 135-167, 2015.

MACLEAN, D. Dynamic capabilities, creative action and poetics. **Revista de Administração de Empresas**, v.57, n;3, pp. 264-272, 2017.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization** , v. 13, n. 4, p. 340–352, 2015.

MADRIZ, E. Focus groups in feminist research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, p. 835-850, 2000.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-base and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. 1st ed. Oxford: Wiley, 1958.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. spe, p. 41–64, 2014.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: a guide to design and interpretation*. San Francisco: Jos-sey-Bass, 2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINER, A. S.; BASSOF, P.; MOORMAN, C. Organizational improvisation and learning: A field study. **Administrative science quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304-337, 2001.

MINER, A. S.; CIUCHTA, M. P.; GONG, Y. Organizational routines and organizational learning. **Handbook of organizational routines**, p. 152-186. In: BECKER, M. C. **Handbook of Organizational Routines**. Massachusetts: Edward Edgar Inc, p. 3-14, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Com obesidade em alta, pesquisa mostra brasileiros iniciando vida mais saudável.** Disponível em: <http://portalms.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/43604-apesar-de-obesidade-em-alta-pesquisa-mostra-brasileiros-mais-saudaveis>. Acesso em: 19 de novembro 2018.

NAYAK, A.; CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: **Philosophy and organization theory**. Emerald Group Publishing Limited, 2011. p. 281-309.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Massachusetts and London: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. The Practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organizational Studies**, p. 1-25, 2016.

NIEUWENBOER, N. A.; CUNHA, J. V.; TREVIÑO, L. K. Middle managers and corruptive routine translation: the social production of deceptive performance. **Organization Science**, v. 28, n. 5, p. 781-803, 2017.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 413-453, 2011.

PATRIOTTA, G. **Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge**. Oxford University Press, 2003.

PATTON, M.Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Sage Publications, 2002.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Issues in empirical field studies of organizational routines. In: BECKER, M. C. (ed.). **Handbook of Organizational Routines**. 1 ed. United Kingdom: Edward Elgar, 2008.

PENTLAND, B. T.; HÆREM, T. Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 2, n. 1, p. 465-487, 2015.

PETERAF, M.; STEFANO, G. DI; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389–1410, 2013.

PENTLAND, B. T., RECKER, J., & WYNER, G. Conceptualizing and measuring interdependence between organizational routines. In International Conference on Information Systems (ICIS 2016), v.11-14, 2016.

PETERAF, M.; TSOUKAS, H. Rethinking Dynamic Capabilities: How Differences in Understanding the Dynamic Capabilities Construct May Be Reconciled through Process Research. In: SANDBERG, J.; ROULEAU, L.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed). **Skillful Performance: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence and Expertise in Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2017, p.160-183.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.

POOLE, M. S., VAN DE VEN, A. H., DOOLEY, K., & HOLMES, M. E. **Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research**. Oxford University Press, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competition. New York, v. 300, p. 28, 1980.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n. 3, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “ view ” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Re**, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001a.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. **Academy of Management review**, v. 26, n. 1, p. 57-66, 2001b.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565–588, 2008.

REGNÉR, P. Relating strategy as practice to the resource-based view, capabilities perspectives and the micro-foundations approach. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Socia**: Método e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. **Competitive Strategic Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

RYLE, G. **The thinking of thoughts**: What is “Le Penseur” doing? University Lectures, 18, University of Saskatchewan. 1968.

SANDBERG, J.; ROULEAU, L.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: Skillful performance: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence, and Expertise in

Organizations. In: SANDBERG, J.; ROULEAU, L.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed). **Skillful Performance: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence and Expertise in Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2017, p.1 -24.

SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 468-490, 2011.

SELE, K.; GRAND, S. Unpacking the dynamics of ecologies of routines: Mediators and their generative effects in routine interactions. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 722-738, 2016.

SCHULZ, M. Staying on track: a voyage to the internal mechanisms of routine reproduction. In: BECKER, M. C. **Handbook of Organizational Routines**. Massachusetts: Edward Edgar Inc, p. 3-14, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Theory economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. 1. ed. New York: The Free Press, 1947.

SIMON, H. A. Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization, vol. 2. **The Massachusetts Institute of Technology**, 1982.

SONENSHEIN, S. How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 3, p. 814-848, 2014.

SPEE, P.; JARZABKOWSKI, P.; SMETS, M. The influence of routine interdependence and skillful accomplishment on the coordination of standardizing and customizing. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 759-781, 2016.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

STENE, E. O. An Approach to Science of Administration. **The American Political Science Review**, v. 34, n. 6, p. 1124–1137, 1940.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TALLMAN, S. Dynamic capabilities. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Eds.). **The Oxford Handbook of Strategy: Volume 1: A Strategy Overview and Competitive Advantage**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of economic behavior & organization**, v. 1, n. 3, p. 223-247, 1980.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39-63, 1982.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review** (pre-1986), v. 26, n. 3, p. 87, 1984.

TEECE, D. J. Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 7, n. 1, p. 21-45, 1986a.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986b.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. March, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 35-54, 2000.

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

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**: Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEECE, D. J. Managing the university: why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, 2017.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n.1, 2018.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124–147, 2014.

TSOUKAS, H. Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 132-153, 2017.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.

VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6520, n. 6:1, p. 285–336, 2012.

VERA, D., N., L.; VÉLEZ-CASTRILLÓN, S.; WERNER, S. Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1874-1903, 2016.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and corporate change**, v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

VINHOS DO BRASIL. Disponível em:<http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/estatisticas-relatorios>>Acesso em: 20 junho. 2018.

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

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

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WEICK, Karl. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 1-7, 2002.

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

WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. **Innovative forms of organizing**, p. 35-48, 2003.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

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

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Technology and transaction cost economics: a reply. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 10, n. 3, p. 355-363, 1988.

WINES OF BRASIL. Disponível em: <http://www.winesofbrasil.com/pt/statistics-reports>. Acesso em: 20 junho. 2018.

WINTER, S. G. The Satisficing Principle in Capability Learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 981–996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 995, n. 24, p. 991–995, 2003.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

WU, L. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of management Studies**, v. 43, n. 4, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.



## APÊNDICES

### APÊNDICE 01 - MODELO E-MAIL CONTATO INICIAL

*Bom dia,*

*Faço parte de um projeto de doutorado da Universidade Federal do Paraná, que tem como objetivo estudar as vantagens competitivas e aprendizagem organizacional de vinícolas, pois estas têm um processo de produção minucioso e que pequenos detalhes fazem a diferença no produto final.*

*Nenhuma empresa analisada terá o nome vinculado as informações fornecidas, e para maior segurança da empresa podemos fazer um contrato de confidencialidade.*

*Para o bom andamento de nossa pesquisa, procuramos fazer a visita técnica para entender melhor o processo e posteriormente fazer a entrevista com o gestor, neste caso gostaríamos de começar pela área de Marketing, ou seja, após a visita técnica entrevistar o gestor do Marketing.*

*O roteiro de perguntas segue anexo neste e-mail, como foi solicitado pela sua empresa. A visita e a entrevista presencial, são de extrema importância para o nosso projeto de pesquisa, e por isso agradecemos desde já a oportunidade.*

*Cordialmente,  
Marcos Correa*

## APÊNDICE 02 – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu \_\_\_\_\_, **nacionalidade, estado civil, profissão, inscrito(a) no CPF/ MF sob o nº 00000**, abaixo firmado, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas ao projeto de pesquisa intitulado “\_\_\_\_\_”, a que tiver acesso nas dependências do (departamento, setor, escola, UBS, etc) da (Instituição responsável)

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me:

1. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. A não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
3. A não apropriar-me de material confidencial e/ou sigiloso da tecnologia que venha a ser disponível;
4. A não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas:

Informação Confidencial significará toda informação revelada através da apresentação da tecnologia, a respeito de, ou, associada com a Avaliação, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.

Informação Confidencial inclui, mas não se limita, à informação relativa às operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, instalações, equipamentos, segredos de negócio, segredo de fábrica, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especializações, componentes, fórmulas, produtos, amostras, diagramas, desenhos de esquema industrial, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios revelados da tecnologia supra mencionada.

Avaliação significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com a apresentação da dos itens “indicar”, acima mencionados.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

Local, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

Ass. \_\_\_\_\_  
Nome do Pesquisador(a) Responsável

### **APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADO - VINÍCOLAS (Fase Exploratória)**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – VINÍCOLAS**

- 1) Conte um pouco sobre a sua história. Como você começou a trabalhar na empresa? (explorar a história da organização, como começou, quem fundou, como iniciou as atividades que são as práticas... pedir docs que mostrem o histórico...)
- 2) Quais são as atividades diárias que você desenvolve enquanto gestor? (esta questão é mais para conhecer a pessoa, perguntar quando começou a trabalhar, em que função, e terá noção da história dele na história da organização).
- 3) Como é o mercado de vinhos que você atua? E como você compreende que a empresa busca se diferenciar nesse mercado? Vamos retomar a história da organização. Quais foram os três principais eventos, momentos de mudança que a empresa passou? Quais práticas/ações a empresa empregou nesses processos? (explorar cada momento de mudança e ir perguntando quais práticas mudaram, quais recursos tinham e não tinham, que conhecimentos tinham e quais não tinham, onde foram buscar estes conhecimentos, o que mudou....)
- 4) Agora vamos falar sobre a outra mudança.... (e assim até o presente)
- 5) Há algum e como ocorre a capacitação de pessoal/funcionário por parte da empresa? (essa questão entra na categoria de recursos humanos ao longo da entrevista quando falar de cada mudança).
- 6) E hoje, como a empresa lida com as mudanças de mercado? Os estrutura e maquinários são sempre renovados? Como a empresa desenvolve a pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos? (Deixar estas questões atuais, daqui até a 15, para o final... quando chegar no presente nos fazemos estas questões)
- 7) Fale sobre a relação com os demais gestores, como ocorre a comunicação e gestão no dia a dia? Como ocorre a comunicação com os demais departamentos?
- 8) As principais decisões no departamento/empresa são tomadas somente por você ou em conjunto? Como é esse processo no dia-a-dia da empresa?
- 9) Fale um pouco sobre os clientes da empresa. Quais são os principais clientes e como a empresa busca se informar sobre a necessidade do mercado?

- 10)** Qual é o canal de comunicação com os clientes? Telefone? Email? A empresa recebe algum tipo de feedback? Qual o meio mais utilizado?
- 11)** Você enquanto gestor, como compreende que a empresa estará daqui a alguns anos? Como a área em que você atua busca integrar as atividades atuais da empresa para com as atividades futuras e de crescimento?
- 12)** Quais são os principais fornecedores da empresa? Vocês costumam ter uma parceria duradoura com estes fornecedores? O essencial está na história das mudanças e como elas aconteceram. São estes dados que mostraram a renovação estratégia da empresa, o desenvolvimento de novas competências, a mudança nas práticas, o fluxo de conhecimento. Por isso estas questões devem ser bem exploradas. Sabendo tudo isso, chegaremos a análise das capacidades dinâmicas. Pode perguntar sobre desafios, conflitos, dificuldades nas mudanças.... que são questões sobre sensemaking.

## APÊNDICE 04 – ROTEIRO 2 DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADO – VINÍCOLAS

- 1) Conte um pouco sobre a sua história. Como você começou a trabalhar na empresa? (explorar a história da organização, como começou, quem fundou, como iniciou as atividades que são as práticas... pedir docs que mostrem o histórico...)
- 2) Quais são as atividades diárias que você desenvolve enquanto gestor?
- 3) Como é o mercado de vinhos que você atua? E como você compreende que a empresa busca se diferenciar nesse mercado?
- 4) Vamos retomar a história da organização. Quais foram os três principais eventos, momentos de mudança que a empresa passou?
- 5) Quais ações a empresa empregou nesses processos?
- 6) Há algum e como ocorre a capacitação de pessoal/funcionário por parte da empresa? (essa questão entra na categoria de recursos humanos ao longo da entrevista quando falar de cada mudança).
- 7) E hoje, como a empresa lida com as mudanças de mercado? Os estrutura e maquinários são sempre renovados? Como a empresa desenvolve a pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos?
- 8) Fale sobre a relação com os demais gestores, como ocorre a comunicação e gestão no dia a dia? Como ocorre a comunicação com os demais departamentos?
- 9) As principais decisões na departamento/empresa são tomadas somente por você ou em conjunto? Como é esse processo no dia-a-dia da empresa?
- 10) Fale um pouco sobre os clientes da empresa. Quais são os principais clientes e como a empresa busca se informar sobre a necessidade do mercado?
- 11) Qual é o canal de comunicação com os clientes? Telefone? Email? A empresa recebe algum tipo de feedback? Qual o meio mais utilizado?
- 12) Você enquanto gestor, como compreende que a empresa estará daqui a alguns anos? Como a área em que você atua busca integrar as atividades atuais da empresa para com as atividades futuras e de crescimento?
- 13)** Quais são os principais fornecedores da empresa? Vocês costumam ter uma parceria duradoura?

## APÊNDICE 05 – WEB OF SCIENCE ARTIGOS MAIS CITADOS EM CAPACIDADES DINÂMICAS

### PLANILHA – WEB OF SCIENCE ARTIGOS MAIS CITADOS

<b>Autores</b>	<b>Citações</b>	<b>Conceito de CD</b>	<b>Nível de Análise</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Contexto Empírico</b>	<b>Principais Resultados e contribuições para o campo de CD</b>
Teece, DJ; Pisano, G; Shuen, A (1997)	8247	"Dynamic Capabilities as the firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (p. 516)	Firma	Evolucionária	-	A estrutura de capacidades dinâmicas analisa as fontes e métodos de criação e captura de riqueza por empresas privadas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica. Vão além das perspectivas tradicionais da estratégia, que se atém em analisar no nível organizacional como as empresas sustentam e mantêm a vantagem competitiva, e propor compreender como e porque algumas organizações constroem a vantagem competitiva em contextos de mudança rápida.
Eisenhardt, KM; Martin, JA (2000)	4109	"Dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing" (p.1105)	Firma/Grupo	Evolucionária	-	Exploram a natureza das capacidades dinâmicas e como tais capacidades são influenciadas pelo dinamismo do mercado e sua evolução ao longo do tempo. Capacidades dinâmicas são tratadas como processos organizacionais e estratégicos específicos, como por exemplo: envolvimento de produto; aliança, processo decisório que criam valor para as organizações inseridas em mercados dinâmicos por meio da manipulação dos recursos e alcançando novas estratégias de valor. Divide as capacidades dinâmicas a partir de ambientes moderadamente dinâmicos e ambientes de rápida mudança, o que implica em elementos experimentais e processos instáveis. As capacidades dinâmicas são necessárias, porém não são condições suficientes para vantagem competitiva.
Zahra, SA; George, G (2002)	2949	"Absorptive capacity as dynamic capability pertaining to knowledge creation and utilization that enhances a firm's ability to gain and sustain a competitive advantage" (p.185)	Firma	Evolucionária	-	Aproximam o conceito de capacidade absorptiva para a perspectiva de capacidades dinâmicas, uma vez que as capacidades absorptivas são capacidades dinâmicas que influenciam a natureza a vantagem competitiva sustentável.

Teece, David J.(2007)	2187	As capacidades dinâmicas podem ser analisadas por meio dos seus microfundamentos: dimensões <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> .	Firma	Evolucionária	-	O autor explora a natureza e os fundamentos das capacidades dinâmicas, apresentando as dimensões de análise de: <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> . Além disso, o autor apresenta um modelo capaz de explicar as fontes da vantagem competitiva de uma organização ao longo do tempo
Zollo, M; Winter, SG (2002)	1964	"A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness" (p.340)	Firma	Comportamental e Cognitivista	-	As capacidades dinâmicas são moldadas pela coevolução com os mecanismos de aprendizagem. As capacidades dinâmicas envolvem atividades direcionadas para o desenvolvimento e adaptação das rotinas operacionais. A principal contribuição dos autores é enfatizarem as rotinas operacionais como base das capacidades dinâmicas. São os mecanismos de aprendizagem (experiência acumulada; articulação do conhecimento, codificação do conhecimento) e capacidades dinâmicas (P&D; Restruuturação; etc.) que impactam de maneira recursiva na evolução das rotinas operacionais.
Benner, MJ; Tushman, ML (2003)	1276	"Dynamic Capabilities are rooted in both exploitative and exploratory activities" (p. 238)	Firma	Evolucionária	-	Os autores exploram como o as atividades de gerenciamento de processos afetam tanto a inovação tecnológica quanto a adaptação da organização. Dessa forma, as capacidades dinâmicas são a habilidade de exploit e explore de uma organização, ou seja, uma organização desenvolver competências atuais ou desenvolver novas.
Winter, SG (2003)	1268	"An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type." (p. 991)	Firma	Evolucionária/Comportamental	-	Os autores apresentam a divisão hierárquica das capacidades em "ordinárias" e "dinâmicas", ou de <i>high-level</i> e <i>zero-level</i> . As capacidades são constituídas por rotinas de auto nível ou coleção de rotinas que a partir de inputs de decisão se produz determinado resultado.

Amit, R; Zott, C (2001)	1252	Capacidades Dinâmicas enquanto uma dimensão de análise para compreender a criação de valor em ambientes de rápida mudança. As CDs não são o foco direto dos autores, apenas a utilizam em combinação com outras abordagens	Firma	Evolucionária	59 American and European e-businesses	Os autores desenvolveram um modelo de fontes de criação de valor. O modelo sugere que a criação potencial de valor de e-businesses dependerem de quatro dimensões: eficiência, complementaridade, lock-in, novidade.
Helfat, CE; Peteraf, MA (2003)	1113	"Organizational capability refers to the ability of na organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result. Both resources and capabilities may evolve and change over time in important ways. We also classify capabilities as either 'operational' or 'dynamic', while recognizing that other categories may prove useful in future analyses" (p. 999). Dynamic Capabilities build, integrate, or reconfigure operational capabilities. Baseia-se em Winter (2000) e Zollo e Winter (2002).	Firma	Evolucionária	-	Construem com o campo de capacidades dinâmicas ao apresentarem o conceito de <i>capability lifecycle</i> (CLC), em que analisam os padrões e caminhos da evolução das capacidades organizacionais ao longo do tempo. Os autores propõem esse conceito para também explicar a fonte da heterogeneidade dos recursos e capacidades.
Tece, David J. (2010)	1111	Análise das capacidades dinâmicas enquanto associadas com a estrutura do modelo de negócio na criação de valor sustentável. O modelo de negócio é compreendido enquanto uma dimensão relevante dos microfundamentos das capacidades dinâmicas.	Firma	Evolucionária	-	Tece (2010) enfatiza a criação de valor para os clientes a partir de uma análise do modelo de negócio. A contribuição do artigo é destacar a relevância do modelo de negócio para compreender tanto inovação quanto adaptação organizacional.



Knight, GA; Cavusgil, ST (2004)	789	Organizational Capabilities reflect the ability of the firm to perform repeatedly, or 'replicate', productive tasks that relate to the firm's capacity to create value through effecting the transformation of inputs into outputs (p. 127). As capacidades moldam-se a partir da dinâmica do ambiente. "Capabilities are 'dynamic', reflecting the ability of managers to renew the firm's competences so as to achieve congruence with the changing business environment" (Teece et al. 1997).	Born-Global	Evolucionária	Pesquisa empírica desenvolvida em uma fase qualitativa e outra quantitativa. Foram realizadas entrevistas com 33 profissionais e 6 acadêmicos) e pesquisa survey.	O trabalho contribui com o entendimento de como as empresas <i>born globals</i> internacionalizam cedo. Esse processo de internacionalização precoce está ligado diretamente com as capacidades da organização. Com isso, as organizações devem possuir capacidades internas baseadas em conhecimento que suportam tanto a internacionalização precoce quanto vantagem competitiva em mercados estrangeiros.
Makadok, R (2001)	781	A partir da influência de Amit e Shoemaker (1993), os autores definem capacidades como: "a 'capability' is defined as a special type of resource—specifically, an organizationally embedded nontransferable firm-specific resource whose purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm." (p.389).	Firma	Evolucionária	-	O objetivo central do trabalho foi examinar a natureza entre duas formas de atividades de gestão denominadas de "resource-piking" e "capability building". As capacidades afetam a lucratividade aumentando a produtividade dos outros recursos que a empresa possui, afetando a lucratividade somente depois que os recursos são adquiridos.

Wright, PM; Dunford, BB; Snell, SA (2001)	757	"The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource reconfigurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107).	Firma	Evolucionária	-	Os autores utilizam a perspectiva de capacidades dinâmicas e visão baseada em conhecimento para enquanto pontes entre recursos humanos e literatura de estratégia. Diante disso, capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e capital intelectual são para os autores a base para as competências centrais de uma organização.
Danneels, E (2002)	725	Capacidades Dinâmicas enquanto renovação das competências da organização em ambientes de mudança, buscando analisar como as capacidades e recursos evoluem ao longo do tempo (Teece et al, 1997; Helfat, 2000; Eisenhardt, Martin, 2000). A relação entre inovação de produtos e competências se constroem a partir das capacidades dinâmicas	Firma	Evolucionária	Pesquisa de campo com 5 organizações de alta tecnologia, variando em idade, tamanho e diversificação. Foram realizadas 34 entrevistas com membros envolvidos no desenvolvimento de produto.	Danneels (2002) estudou como a inovação de produto leva ao longo do tempo à renovação organizacional e, portanto, pode ser considerada uma capacidade dinâmica. Este argumento é baseado em um estudo de cinco empresas de alta tecnologia, que mostrou que o desenvolvimento de novos produtos estava ligado ao desenvolvimento e renovação de competências em nível de empresa e não apenas à expansão do portfólio de produtos de uma empresa. O estudo busca examinar como a inovação de produto contribui para a renovação da organização por meio de sua relação dinâmica e recíproca com a competência da empresa. A contribuição central foi apresentar um modelo conceitual para entender como inovações em produtos contribuem para a renovação da organização.

Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry J.; Davidsson (2006)	663	Dynamic Capabilities as "the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s)"	Firma	Evolucionária	-	Os autores realizam uma revisão teórica a respeito das capacidades dinâmicas e, a principal contribuição advém da separação entre capacidades substantivas (habilidade de resolver um problema) e capacidades dinâmicas (habilidade para alterar capacidades), que de maneira integrada por meio da ação empreendedora podem permitir
Aragon-Correa, JA; Sharma, S (2003)	655	"Dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing" (Eisenhardt; Martin, 2000, p.1105)	Firma	Evolucionária	-	Os autores propoem explicar como as características do ambiente geral de negócios influenciam o desenvolvimento de uma estratégia ambiental proativa como uma capacidade dinâmica. Além disso, os autores examinam como ambiente de negócios moderam o valor competitivo do ambiente de competitividade moderado. Com isso integram a literatura de contingencia, capacidades dinâmicas e visão baseada em recursos.
Wang, Catharine L.; Ahmed, Pervaiz K. (2007)	467	"Dynamic capabilities as a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage. By this definition, we first argue that dynamic capabilities are not simply processes, but embedded in processes." (p.35)	Firma	Evolucionária	-	A contribuição principal dos autores é mostrar uma evolução conceitual das capacidades dinâmicas ao longo do tempo e propor um modelo conceitual que integre categorias para explicar vantagem competitiva. Além disso, apresentam três dimensões das capacidades: recursos (zero-order); core competence (second-order); e capacidades dinâmicas. E, as capacidades dinâmicas podem produzir outras capacidades para alcançar a vantagem competitiva.

Sapienza, Harry J.; Autio, Erikko; George, Gerard; Zahra, Shaker A. (2006)	463	"Dynamic Capabilities are the organizational and strategic routines by which managers alter their firm's resource base through acquiring, shedding, integrating, and recombining resources to generate new value creating strategies (Eisenhardt & Martin, 1982). (...) Dynamic Capabilities reflect a firm's capacity to reconfigure its capabilities to adapt to its environment (p.914)	Firma	Evolucionária	-	Os autores apresentam um framework a respeito da influência da internacionalização na sobrevivência e crescimento das organizações com base na literatura de capacidades dinâmicas. Os autores contribuem também ao analisarem que as capacidades dinâmicas nem sempre irão impactar positivamente o desempenho da organização (isso nos primeiros estágios da internacionalização, diminuindo a a probabilidade de sobrevivência e aumentando a probabilidade de crescimento).
Helfat, CE (1997)	457	"Teece and Pisano define dynamic capabilities as 'the subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances' (1994: 541)."	Firma/Set or	Evolucionária	Pesquisa quantitativa com 26 maiores empresas americanas de energia	Por meio de informações do governo americano a respeito do P&D das empresas analisadas, o estudo investigou o papel do conhecimento tecnológico complementar e dos ativos físicos na acumulação de capacidades dinâmicas, e com isso destacou que o investimento em pesquisa e desenvolvimento do recurso analisado (carvão) foi com base em uma análise do ambiente (aumento do preço dos óleos combustíveis).

O'Reilly, C.; Tushman, M. L. (2008)	437	<p>"Teece (2006) characterizes dynamic capabilities as the distinct skills, processes, procedures, organizational structures, decision rules and disciplines that enable the senior leaders of a firm to identify threats and opportunities and to reconfigure assets to meet these." Sensing, Seizing e Reconfiguring enquanto base para a ambidestria.</p>	Firma	Evolucionária	-	<p>O artigo procura especificar como a habilidade de líderes seniors em reconfigurar ativos para competir em negócios emergentes e maduros. Descobriram que um elemento crítico para a vantagem competitiva é a organização ser ambidestra. <i>Sensing</i>, <i>Seizing</i> e <i>Reconfiguring</i> enquanto base para a ambidestria. Logo, ambidestria é tida como uma capacidade dinâmica, e ajuda as organizações a sense e seize novas oportunidades e mitigar os efeitos do path dependence.</p>
Zott, C. (2003)	429	<p>"Dynamic Capabilities as the firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece et al, p. 516)" (...) "Dynamic Capabilities are embedded in routine organizational processes that guide the evolution of a firms resource configuration and operational routines dynamic capabilities are embedded in routine organizational processes that guide the evolution of a firm's resource configuration and operational routines (Heifatz and Raubitschek, 2000: 975; Nelson and Winter, 1982; Zollo and Winter, 2002)</p>	Firma	Evolucionária	-	<p>Descobriu-se que os efeitos de tempo, custo e aprendizado fomentam o surgimento de diferenças robustas de desempenho entre empresas com capacidades dinâmicas notavelmente semelhantes. Além disso, os resultados mostram que mesmo pequenas diferenças iniciais entre as firmas podem gerar um desempenho diferenciado da empresa intraindustrial, especialmente quando os efeitos de tempo, custo e aprendizado são combinados. Além disso, foi criado um modelo para explicar as capacidades dinâmicas a partir de uma baseando-se na competição intraindústria e nos atributos das capacidades dinâmicas (cost, learning, timing). Inovou no método: simulação por meio de variáveis teóricas. O desenvolvimento da teoria mostrou que, mesmo que as capacidades dinâmicas sejam equivalentes entre as empresas, podem surgir diferenças de desempenho entre as empresas, devido tanto aos custos das capacidades dinâmicas quanto ao momento diferencial com o qual eles são usados.</p>

Kale, P.; Singh, H. (2002)	379	Dynamic capability refers to the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resources or skills (Helfat, 2007).	Firma	Evolucionária	Survey com gestores empresas com venda anual em 1998 maior que 100 milhões de dólares. Questionário aplicado com gestores que avaliaram as alianças formadas	Os autores demonstram que um processo de aprendizagem de alianças que envolve a articulação, a codificação, o compartilhamento e a internalização do know-how de gerenciamento de alianças está positivamente relacionado ao sucesso geral da aliança de uma empresa. Logo, contribuem para a pesquisa de capacidades dinâmicas, conceituando e validando a relevância de uma potencial capacidade dinâmica no contexto de alianças.
Adner, R.; Helfat, CE (2003)	362	The concept of dynamic managerial capabilities is a direct analogy to more general organizational 'dynamic capabilities,' which Teece, Pisano, and Shuen (1997: 516) define as capabilities that enable an organization 'to integrate, build, and reconfigure competences.'	Indivíduo	Comportamental e Cognitivista	30 empresas da Indústria americana de Petróleo de 1977 à 1997. Foram utilizados: dados financeiros do departamento de energia americano ao longo de 21 anos; artigos do Wall-Street Journal de 1977 à 1997 (decisões corporativas).	Os autores apresentam o conceito de capacidades gerenciais dinâmicas para diferenciar as decisões gerenciais das estratégicas corporativas. Capacidades dinâmicas gerenciais são as capacidades que os gestores tem de construir, integrar e reconfigurar recursos e competências.

Ambrosini, Veronique; Bowman, Cliff (2009)	339	<p>Capacidades Dinâmicas enquanto processos que se constituem ao longo do tempo (path dependence) que impactam diretamente nos recursos da organização. Consequentemente, as CDs impactam na criação de valor a partir de seu impacto na mudança dos recursos. A implantação e o desempenho das capacidades dinâmicas são moderados por uma variedade de variáveis internas e externas.</p>	Firma	Evolucionária	-	<p>Os autores apresentam uma revisão teórica sistemática a respeito da literatura de capacidades dinâmicas ao longo do tempo. Apresentam uma ênfase nas capacidades dinâmicas enquanto processo que cria e modifica os recursos a partir de fatores internos e externos.</p>
Teece, DJ (2000)	339	<p>Capacidades Dinâmicas analisadas em paralelo com a criação, propriedade e uso de ativos de conhecimento que são difíceis de serem imitados. O desempenho superior de uma organização advém da habilidade da organização em inovar e proteger seus ativos de conhecimento.</p>	Firma	Evolucionária	-	<p>O autor explora como o conhecimento, incorporado em rotinas e processos, pode ser gerenciado para a criação de valor, uma vez que os recursos são constituídos por conhecimentos tácitos e explícitos. Além disso, para o autor o conhecimento pode ser transferido de uma organização para a outra. A gestão do conhecimento para o autor envolve a gestão de desenvolvimento e transferência de know-how organizacional. É mais multifacetado do que apenas gerir pessoas</p>
Barreto, I. (2010)	332	<p>"A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base." (p.271).</p>	Firma	Evolucionária	-	<p>O autor apresenta uma síntese dos principais conceitos de CD. Além disso apresenta as principais enfoques dos conceitos (habilidades, capacidades, processos e rotinas), e as críticas, e com isso, apresenta um conceito novo de CD para afastar as críticas a respeito da tautologia.</p>

Morgan, N. A. (2009)	320	Capacidades Dinâmicas na compreensão tradicional de que é o modo como as organizações adquirem e desenvolvem seus recursos a partir da dinâmica do mercado, o que pode explicar a variação de desempenho ao longo do tempo (Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece, Pisano, and Shuen, 1997).	Firma	Evolucionária	Pesquisa com Survey com 748 empresas americanas operando em mercados de consumo e de negócios, oferecendo serviços e bens (incluindo bens duráveis e não-duráveis).	Os autores buscaram compreender como a orientação de mercado a partir ativos baseados no mercado são implementados para alcançar vantagem competitiva. Com base na VBR e nas Capacidades Dinâmicas, buscam suprir esse gap. Fornecem um novo suporte empírico para proposições teóricas de CD sobre a importância do conhecimento do mercado e capacidades de implementação relacionadas ao mercado, permitindo que as empresas executem estratégias que correspondam ao seu ambiente de mercado.
Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R (2005)	318	Definição clássica de capacidades dinâmicas enquanto reconfiguração e integração de recursos em ambientes de mudança (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, Pisano, and Shuen, 1997)	Firma	Evolucionária	Pesquisa com Survey com 971 joint ventures constituídas entre 1990 e 1997.	Foi investigado os efeitos sobre o desempenho de capacidades de marketing, capacidades tecnológicas e sua complementaridade (interação) e se esses efeitos são moderados por turbulência tecnológica baixa vs. Alta. O trabalho oferece um teste robusto a respeito das capacidades dinâmicas em joint ventures, principalmente por demonstrarem nos resultados que as capacidades dinâmicas são particularmente não previsíveis.
Rindova, V. P.; Kotha, S. (2001)	313	Definição clássica de capacidades dinâmicas enquanto reconfiguração e integração de recursos em ambientes de mudança (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, Pisano, and Shuen, 1997)	Firma	Evolucionária	Estudo de caso com Yahoo!/Excite	O trabalho explora como o Yahoo e Excite continuamente se adaptaram na busca pela vantagem competitiva no contexto da internet. As capacidades dinâmicas e flexibilidade estratégica são dois mecanismos que facilitam a contínua mudança (morfologia). A contribuição do trabalho reside em utilizar uma metodologia qualitativa (Estudo de caso) para compreender o conceito de capacidades dinâmicas. Os autores fazem uma ligação entre capacidades dinâmicas, flexibilidade estratégica e vantagem competitiva.



Carpenter, M. A.; Sanders, W. G.; Gregersen, H. B. (2001)	307	Definição clássica de Teece, Pisano e Shuen (1997) em que Capacidades Dinâmicas alcançam novas e inovativas formas de vantagem competitiva dado path dependencies and market positions"	Firma	Evolucionária	Survey com 256 empresas consideradas multinacionais.	A pesquisa explorou os efeitos da experiência de designação internacional do CEO no desempenho da empresa e no pagamento do CEO em grandes multinacionais dos EUA. Se essa experiência fosse um recurso valioso, raro e inimitável, seu valor provavelmente seria revelado em situações em que poderia ser incorporado a outros recursos estratégicos complementares. A partir disso, os achados mostram o conhecimento e capital humano podem criar oportunidade para stakeholders chave se apropriarem do desempenho gerados pelas empresas multinacionais, principalmente na figura do CEO nesse processo.
---	-----	---	-------	---------------	--	---

## APÊNDICE 6 – DADOS SECUNDÁRIOS DA FASE I

### FASE I – DADOS SECUNDÁRIOS

Documento	Informações abrangidas	Utilização
(1) Notícia – Reportagem (página da internet) sobre investimentos recentes da empresa (2017).	Traz informações a respeito dos investimentos da empresa em novos segmentos de produtos (chás e sucos).	As informações dessa notícia possibilitaram conhecer os investimentos recentes da empresa: inauguração de um novo parque fabril e tecnologia a frio asséptico em garrafas PET.
(2) Notícia – Reportagem (página da internet) sobre inauguração do novo parque fabril (2017).	Informações a respeito da inauguração do novo parque fabril da empresa.	As informações dessa notícia são a respeito da solenidade de inauguração do parque fabril, aumento no portfólio de produtos, principalmente sucos integrais e chás, e mudanças em garrafas, rótulos e tampa.
(3) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre investimentos em tecnologia de envase (2017).	A reportagem apresenta os investimentos recentes da empresa em estrutura e novos maquinários para seu processo produtivo.	As informações da reportagem permitiram evidenciar as especificidades técnicas da tecnologia de envase a frio asséptico e investimentos no mercado de chás.
(4) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre inauguração do novo parque industrial da empresa (2017).	A reportagem apresenta informações gerais a respeito dos investimentos recentes da empresa em infraestrutura.	Estas informações oferecem informações sobre as mudanças recentes na empresa e falas do presidente da empresa no dia da inauguração da fábrica sobre estes investimentos recentes.
(5) Notícia – Reportagem (página da internet)	A reportagem apresenta lançamento de produto	A partir dessas informações foi possível conhecer

sobre Lançamento de produto.	recente da empresa em comemoração de seu aniversário de fundação.	método de produção realizado pela empresa. Esse lançamento foi de edição limitada em parceria com outras vinícolas.
(6) Notícia – Reportagem (página da internet) com enólogo da empresa sobre os tipos de aromas de vinhos.	A reportagem conta com explicações de um dos enólogos da empresa a respeito da produção de vinhos e diferentes aromas.	Estas informações possibilitaram a compreensão a respeito do processo produtivo do vinho realizado pela empresa e suas especificidades técnicas. Para cada tipo de uvas específicas são utilizadas para produzir vinhos e espumantes com aromas primários, secundários e terciários.
(7) Notícia – Reportagem (página da internet) sobre lançamento de produto.	A reportagem apresenta o lançamento do suco de manga integral.	Estas informações contidas na reportagem possibilitaram delimitar os lançamentos de produtos, permitindo caracterizar o processo de mudança recente da empresa.
(8) Notícia – Reportagem (página da internet) sobre parceria com vinícolas chilenas e argentinas.	A reportagem apresenta informações a respeito da importação de vinhos por meio de uma parceria com vinícolas chilenas e argentinas.	Estas informações foram utilizadas para contextualizar parcerias e investimentos recentes da empresa no segmento de vinhos finos.
(9) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre parceria com universidades locais.	A reportagem apresenta a relação da empresa com universidades locais.	Foram utilizadas informações para contextualizar a relação da empresa com parceiros.
(10) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre safra do ano de 2015.	A reportagem apresenta informações a respeito da produção de uvas da safra de 2015.	As informações foram utilizadas para compreender como aspectos contextuais, como safras anuais de uva, impactam nos processos de produção da empresa.
(11) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre premiação recebida pela empresa no ano de 2012.	A reportagem apresenta informações a respeito de uma premiação de marcas mais lembradas.	As informações possibilitaram compreender quais são as marcas da empresa mais lembradas em seu contexto regional e os reflexos no posicionamento recente de marca.
(12) Notícia - Reportagem (página da internet) a respeito de uma festa de confraternização da empresa.	A reportagem apresenta fotos e informações gerais a respeito da festa de confraternização da empresa.	As informações dessa reportagem permitiram compreender aspectos culturais presentes na empresa.
(13) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre mudanças da empresa em 2012.	A reportagem apresenta falas do presidente da empresa a respeito da mudança de estratégia da empresa para aquele ano.	Na reportagem são apresentadas informações relevantes a respeito do aumento da produção de espumantes e sucos de uva premium em 2012.
(14) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre investimento da empresa na produção de espumantes em 2011.	Na reportagem apresenta informações sobre o lançamento de um novo rótulo e embalagem de espumante.	Por meio dessas informações foi possível compreender investimentos da empresa de acordo pesquisas de mercado para entender seu público alvo.
(15) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre a safra e colheita realizada pela empresa	A reportagem apresenta informações a respeito da qualidade da safra de 2011 e a valorização da	As informações desta reportagem permitiram caracterizar a produção da uva e como o

no ano de 2011.	parceria com vinícolas produtoras.	presidente da empresa acompanha o processo de produção e incentiva parceria vinícolas produtoras da região.
(16) Notícia - Reportagem (página da internet) sobre mudança do nome da empresa e faturamento no ano de 2010.	A reportagem apresenta informações gerais sobre o faturamento, mudança do nome da empresa e aquisição de novos equipamentos (autoclave) para produção de espumante.	As informações desta reportagem permitiram contextualizar as mudanças significativas ocorridas no ano de 2010 e a estratégia de reposicionamento de marca.
(17) Notícia – Reportagem (página da internet) lançamentos de produtos e premiações	A reportagem apresenta os lançamentos de espumantes da empresa.	As informações desta reportagem foram utilizadas para compreender mudanças recentes da empresa com base em suas pesquisas de mercado.
(18) Notícia – Reportagem (página da internet) sobre lançamento da linha de chás.	A reportagem apresenta o lançamento de sabores de chás.	As informações desta reportagem foram utilizadas para contextualizar as mudanças recentes da empresa e investimentos no segmento de bebidas saudáveis.
(19) Notícia – Reportagem (página da internet) com entrevista realizada com o presidente da empresa no ano de 2017.	A reportagem apresenta entrevista realizadas sobre a mudanças recentes da empresa para o presidente da empresa.	As informações da entrevista permitiram compreender características gerais do negócio, desde a colheita e processamento até envase, assim como, impactos negativos da safra de 2016 no fornecimento de matéria prima da empresa.
(20) Notícia – Reportagem (página da internet) da EMBRAPA sobre a viticultura.	Contém informações gerais sobre o setor viticultura e processamento de uva.	Estas informações foram utilizadas para caracterização do setor vinícola.
(21) Documento - Histórico site da empresa	Contém informações a respeito da história da organização, desde sua fundação, até mudanças recentes.	Esse material possibilitou ter um primeiro acesso ao contexto geral da empresa: mudanças recentes, investimentos, marcas, rótulos, produção em litros.
(22) Documento – Cartilha “100% Suco de Uva do Brasil” elaborado pelo Instituto Brasileiro do Vinho e Sebrae.	Material elaborado sobre os tipos de suco de uva.	Esse material permitiu compreender as diferenças técnicas e legais a respeito dos diferentes tipos de suco de uva (integral, reconstituído, adoçado, concentrado, néctar, refresco e misto).
(23) Vídeo institucional I (2010)	Fala do presidente da empresa sobre informações gerais sobre as atividades da empresa e história da empresa.	Esse material audiovisual permitiu contextualizar as mudanças recentes da empresa.
(24) Vídeo institucional II (2011)	Informações gerais sobre a colheita das uvas e processo de produção de uva.	Esse material audiovisual foi utilizado para compreender a estrutura produtiva da empresa, desde a colheita até o envase.
(25) Vídeo institucional III (2011)	Informações gerais sobre a colheita das uvas e processo de produção de uva.	Esse material audiovisual foi utilizado para compreender a estrutura produtiva da empresa, desde a colheita até o envase.
(26) Vídeo institucional IV (2015)	Informações a respeito da história da empresa e	Esse material audiovisual foi utilizado para

	imagens das fábricas, prêmios recebidos, evolução de produtos.	contextualizar o histórico e mudanças recentes da empresa.
(27) Vídeo institucional V (2015)	Informações sobre a colheita da uva, relação com vinícolas produtoras.	Esse material audiovisual foi utilizado para compreender a estrutura produtiva da empresa, desde a colheita até o envase.

FONTE: O autor (2018).

## APÊNDICE 7 – DADOS SECUNDÁRIOS FASE II

### FASE II – DADOS SECUNDÁRIOS

Documentos	Informações abrangidas
Atas de reunião estratégica (47 atas)	Sumário de informações discutidas em cada reunião de planejamento estratégico.
Livro - Top of Mind	Livro elaborado por terceiros contendo informações a respeito da história da empresa como um estudo de caso.
Slides em PowerPoint® (1)	Análise de Mercado Suco Integral
Slides em PowerPoint® (2)	Palestra sobre implementação do 5S na empresa.
Slides em PowerPoint® (3)	Palestra de Treinamento de avaliação dos fornecedores.
Slides em PowerPoint® (4)	Mapa de processo de PCP.
Slides em PowerPoint® (5)	Mapa de processo sobre elaboração de sucos, vinhos, espumantes e chás.
Slides em PowerPoint® (6)	Mapa de processo de engarrafamento da linha vidro para elaboração de sucos, vinhos, espumantes e chás.
Slides em PowerPoint® (7)	Mapa de processo do funcionamento de pedido de manutenção dos equipamentos da fábrica.
Slides em PowerPoint® (8)	Mapa de processo de controle de qualidade.
Slides em PowerPoint® (9)	Mapa de processo do fluxo da gestão financeira (fluxo de caixa; aprovação de crédito para clientes e fornecedores; recebimentos; entre outros).
Slides em PowerPoint® (10)	Mapa de processo do funcionamento do SAC.
Slides em PowerPoint® (12)	Mapa de processo da contabilidade (recolhimentos tributários; lançamentos contábeis; demonstrações mensais).
Slides em PowerPoint® (13)	Mapa de processo de compras de materiais.
Slides em PowerPoint® (14)	Mapa de processo de controladoria de custos de produtos por meio de orçamento anual, mensal e novos produtos.
Slides em PowerPoint® (15)	Mapa de processo da área de Marketing.
Slides em PowerPoint® (16)	Mapa de processo da área de T.i.
Slides em PowerPoint® (17)	Mapa de processo do P&D.

Slides em PowerPoint® (18)	Mapa de processo da microbiologia.
Slides em PowerPoint® (19)	Mapas de processo da área comercial (pedidos; cadastro de clientes; contrato de fornecimento; contrato de representação).
Slides em PowerPoint® (20)	Mapas de processo da área logística (faturamento; expedição e distribuição).
Fluxograma de Entrega de Pedidos à Contabilidade	Fluxograma criado pelos funcionários da contabilidade e distribuída internamente para os demais setores. Nesse documento é explicitado como deve funcionar o processo de verificação de nota fiscal.
Planilha Excel® (1)	Informações históricas do setor sobre comercialização de sucos, vinhos, estoques de uvas, entre outros, elaboradas pela Sec. De Agric. e do Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul.
Relatório executivo com plano de ação do RH sobre a pesquisa de clima organizacional	Uma síntese das informações da pesquisa de clima organizacional. Além disso, o material conta com tópicos de plano de ação do RH para solucionar problemas apontados na pesquisa de clima organizacional.
Vídeo institucional VI (Ano 2018)	Informações sobre a colheita da uva, relação com as vinícolas produtoras, área construída, capacidade de armazenamento, tecnologia de termovinificação para extração da uva e laboratórios internos de qualidade.
Vídeo - entrevista com presidente em programa regional de televisão. (2017)	Informações sobre os investimentos recentes da empresa, histórico da empresa, expansão de portfólio de produto, ampliação de presença em território nacional, mudança nos hábitos de consumo de sucos e vinhos.

FONTE: O autor (2018).