

ESTRATÉGIA

PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK* INTEGRADO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS, ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

RESUMO

As teorias das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional apresentam como elemento comum a perspectiva de uma visão dinâmica da estratégia, combinando em suas configurações elementos dos sistemas de atividades organizacionais em busca de vantagem competitiva. Em pesquisas nas bases Spell e Portal de Periódicos da Capes foram encontradas publicações relacionando capacidades dinâmicas com estratégia como prática e capacidade dinâmica com ambidestria organizacional, mas não foram identificadas publicações abordando o relacionamento simultâneo entre essas três teorias. Para investigar essas relações entre os três referenciais teóricos, foi realizado um estudo qualitativo, culminando em um *framework* integrado sobre a configuração da estratégia em busca de vantagem competitiva. A relevância teórica deste ensaio se revela no propósito de observar e analisar a visão da estratégia sob uma nova perspectiva, em um esforço de fortalecimento epistemológico desta linha de pesquisa. A relevância prática está na possibilidade de utilização do modelo analítico teórico para realizar pesquisas empíricas sobre o desenvolvimento de estratégias nas organizações.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas, estratégia como prática, ambidestria.

ABSTRACT

Theories of dynamic capabilities, strategy as practice and organizational ambidexterity present as a common element the perspective of a dynamic vision of strategy, combining elements of organizational activity systems in search of competitive advantage in their configurations. In research in the Spell and Capes Periodical Portal databases, publications were found relating dynamic capabilities with strategy as practice and dynamic capability with organizational ambidexterity, but no publications addressing the simultaneous relationship between these three theories were identified. To investigate these relationships between the three theoretical references, a qualitative study was carried out, culminating in an integrated framework on the configuration of the strategy in search of competitive advantage. The theoretical relevance of this essay is revealed in the purpose of observing and analyzing the vision of the strategy from a new perspective, in an effort to strengthen the epistemology of this line of research. The practical relevance is the possibility of using the theoretical analytical model to carry out empirical research on the development of strategies in organizations.

Keywords: dynamic capabilities, strategy as practice, ambidexterity.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio aborda o relacionamento de integração entre as teorias de capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional. Os recursos dinâmicos na abordagem de estratégia como uma atividade prática, enfatizam um papel gerencial holístico. Nesse contexto, a estratégia como prática utiliza a ambidestria organizacional, aplicada como instrumento de efetivação dos recursos dinâmicos, para viabilizar a busca de vantagem competitiva (POPADIUK et al., 2018).

Observando as pesquisas que relacionam capacidades dinâmicas com estratégia como prática, foi identificada a interação das capacidades dinâmicas com a estratégia como prática nas atividades e processos concretos de criação da estratégia (*strategizing*), em um processo que sempre necessita de renovação das capacidades dinâmicas (JARZABKOWSKI et al., 2007; REGNÉR, 2008). Jarzabkowski (2003) e Winter (2003) destacam que a perspectiva da estratégia como prática e as capacidades dinâmicas enfatizam processos padronizados.

Sobre a interação das capacidades dinâmicas com a ambidestria organizacional foram identificados ensaios, observando que as empresas devem reconfigurar suas competências para manter um equilíbrio entre explorar novas oportunidades e explorar as rotinas atuais da empresa (KRIZ et al., 2014). A ambidestria também foi entendida como a operacionalização das capacidades dinâmicas (MAIJANEN; VIRTA, 2017), sendo um facilitador de novas configurações de recursos que podem gerar vantagem competitiva (POPADIUK et al., 2018).

Sobre o relacionamento simultâneo entre Capacidades Dinâmica, Estratégia como Prática e Ambidestria organizacional, não foram identificadas pesquisas. Esta lacuna é a principal justificativa para a elaboração deste ensaio.

A pergunta fundamental deste ensaio é: Como as teorias sobre Capacidades Dinâmicas, Estratégia como Prática e Ambidestria Organizacional se relacionam em busca de vantagem competitiva?

Esta é uma pesquisa qualitativa que utiliza a análise indutiva, para desenvolver categorias em um *framework*. A construção da inovação teórica deste ensaio foi realizada com estudo qualitativo, com predominância do método indutivo, mas apresentando alguns processos dedutivos durante o desenvolvimento do construto deste *framework* (THOMAS, 2006). Procedimentos dedutivos podem ser importantes para garantir convicção nos resultados de uma pesquisa qualitativa (HYDE, 2000).

A relevância teórica deste ensaio se revela na visão dinâmica da estratégia sob uma nova perspectiva, culminando em um *framework* que contribui para o fortalecimento epistemológico desta linha de pesquisa. A relevância prática está na possibilidade de utilização deste *framework* para realizar pesquisas empíricas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas tem seu foco direcionado para a capacidade de reconfigurar as rotinas e processos de uma organização, para responder às mudanças que ocorrem no ambiente externo, considerando o papel dinâmico da gestão estratégica (TEECE, 2018; TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Teece et al. (1997) definem capacidades dinâmicas como a habilidade para integrar, construir e reconfigurar competências para atender a ambientes de rápidas mudanças, destacando que a vantagem competitiva resulta da combinação de recursos realizada pelos processos organizacionais e gerenciais.

Nas pesquisas de Eisenhardt e Martin (2000), Teece et al. (1997) e Winter (2003), as capacidades dinâmicas são resultantes da dinâmica de rotinas e processos organizacionais. Eles identificaram oito tipos de capacidades: criação, integração, reconfiguração, replicação, desenvolvimento, assimilação, síntese e imitação. Nesse conjunto, os quatro primeiros tipos têm um foco nos aspectos internos, e os quatro últimos têm um foco nos aspectos externo, referentes ao ambiente (PANIZZON et al., 2015), sendo o conceito de rotina, ponto de convergência entre estas três pesquisas (DENFORD, 2013; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Teece (2014) chama as rotinas operacionais de capacidades comuns e argumenta que elas são bem distintas das capacidades dinâmicas. Para ele, as capacidades dinâmicas estão fundamentadas nas rotinas críticas de ordem superior, que envolvem a identificação e o direcionamento de novas formas de vantagem competitiva (TEECE et al., 1997). Os micros fundamentos das capacidades dinâmicas apresentados por Teece (2018), também incluem rotinas utilizadas para realizar mudança ao longo do tempo.

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes principais de capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovadora. A capacidade adaptativa é a capacidade de adaptar o objetivo de mercado para responder a oportunidades externas. A capacidade absorptiva é a capacidade de uma empresa para reconhecer o valor de novas informações externas, avaliar, assimilar e utilizar esses novos conhecimentos externos em suas estratégias. A capacidade inovadora é a capacidade que uma empresa tem de desenvolver novos produtos e atuar em novos mercados (WANG; AHMED, 2007).

Teece (2018) apresenta as capacidades dinâmicas em um modelo de negócio com três aspectos fundamentais. Primeiro, a empresa deve desenvolver suas capacidades dinâmicas, observando as suas possibilidades e o desenvolvimento tecnológico, para ter a capacidade de identificar e avaliar uma oportunidade, essa é a identificação (detecção) de um sentido ou *sensing*. Depois ela deve capturar e aproveitar as oportunidades identificadas, desenvolvendo e refinando seu modelo de negócio, além de mobilizar recursos para captar o seu valor, realizando a apreensão de uma oportunidade ou, *seising*. Por fim, é preciso realinhar sua estrutura, melhorando, protegendo e reconfigurando seus ativos tangíveis e intangíveis, esse é o processo de reconfiguração ou *reconfiguring* (TEECE, 2007; TEECE 2018).

Em síntese uma empresa deve desenvolver suas capacidades dinâmicas em um modelo de negócio capturando e aproveitando oportunidades identificadas, mobilizando recursos e realizando a apreensão de uma oportunidade. O processo dinâmico de desenvolvimento dos ativos organizacionais pode ser realizado na forma de atividades prática da estratégia (REGNÉR, 2008).

2.2 Estratégia como Prática

A Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) trata a estratégia como uma prática socialmente construída, influenciada pelas atividades internas ligadas ao trabalho administrativo, e integrada com as atividades externas da sociedade em grupos de uma reunião social onde as organizações estão inseridas. Nesse contexto a estratégia é uma construção social elaborada por uma organização, por meio de uma interação dinâmica de três dimensões: a práxis, a prática, e os praticantes (WHITTINGTON, 2006).

A *práxis* é o fluxo de atividades socialmente realizadas que geram consequências em nível estratégico para a sobrevivência e direcionamento da organização (JARZABKOWSKI et al., 2007), podendo ocorrer em qualquer nível de uma organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

As práticas são rotinas utilizadas de modo próprio em processos, comportamentos, experiência e sentidos cognitivos, físicos e discursivos, por meio das quais os praticantes, interagem socialmente na organização (JARZABKOWSKI et al., 2007). As práticas estratégicas são multiníveis e incorporam rotinas, procedimentos operacionais e a cultura da organização.

A análise de práticas tem o propósito de identificar a sua utilização, para definir a forma como esses padrões de utilização influenciam a formação da *práxis* tanto no nível macro, institucional e organizacional, quanto no nível micro (JARZABKOWSKI et al., 2007), em atividades que compõem o dia-a-dia da criação de uma estratégia.

Os praticantes são os atores, aqueles indivíduos que se baseiam em práticas para agir internamente. Eles estão identificados na hierarquia organizacional e geralmente fazem parte do corpo funcional contratado da empresa (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

O processo de criar a estratégia (*strategizing*) resulta da interconexão dos três elementos: *práxis*, práticas e praticantes. As práticas são cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas. Todas essas práticas são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir a *práxis*, que pode ser administrativa, discursiva ou episódica. A *práxis* representa o fluxo das práticas socialmente alcançadas, que são utilizadas estrategicamente para definir a direção e viabilizar a sobrevivência da organização. Os praticantes são os atores competentes de dentro ou de fora da empresa, que moldam a construção das práticas (JARZABKOWSKI, 2005).

A estratégia desenvolvida como prática busca novas alternativas, descobertas e inovações, mas também deve realizar a otimização de recursos com a necessidade de eficiência, eficácia, alinhamento e adaptação em busca de uma vantagem competitiva (JARZABKOWSKI; BEDNAREK 2018). Essa aparente ambiguidade revela a necessidade de utilização da ambidestria organizacional com instrumento de gestão da estratégia (O'REILLY; TUSHMAN, 2013; TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A.; HARRELD, 2013).

2.3 Ambidestria Organizacional

Ambidestria é o conceito usado para explicar como as organizações trabalham com exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) para viabilizar seu desenvolvimento (POPADIUK, 2016).

Duncan (1976) apresentou o primeiro estudo sobre ambidestria em um modelo para organizações inovadoras. March (1991) ampliou os estudos de Duncan (1976), destacando que a definição de ambidestria organizacional está fundamentada no equilíbrio entre as ações de *exploration* (exploração), definidas por Duncan (1976) como iniciação, e *exploitation* (exploração) chamada por ele de implementação.

A exploração pode ser definida com pesquisa, procura, descoberta, observação, empreendedorismo, sondagem, prospecção e experimentação. Quando uma empresa busca experimentações, novas alternativas, variabilidade, flexibilidade, descoberta e inovação, ela está efetivando a exploração (POPADIUK et al., 2018).

A exploração está associada ao refinamento, à adaptabilidade e a eficiência de produtos ou serviços (POPADIUK et al., 2018), demandando diferentes estruturas, estratégias e contextos organizacionais (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; RAISCH et al., 2009).

A relação que existe entre exploração, exploração e os mecanismos de coordenação gerenciais (POPADIUK; BIDO, 2016), apresenta a ambidestria organizacional como um instrumento de gestão utilizado na efetivação da estratégia como atividade prática.

A eficácia e eficiência de uma organização estão sempre relacionadas com quatro dimensões: orientação estratégica, práticas de conhecimento, eficiência e práticas inovadoras (POPADIUK; BIDO, 2016). Assim, as capacidades dinâmicas, quando traduzidas em estratégia como prática, podem ser identificadas e descritas como a composição entre essas quatro dimensões. Essas dimensões da estratégia como prática podem ser operacionalizadas com a utilização da exploração e exploração. A seguir, essas relações serão analisadas com em um framework de integração entre essas três teorias.

3 PROPOSTA DE UM FRAMEWORK INTEGRADO

3.1 Fundamentação

As capacidades dinâmicas representam o fundamento principal deste *framework*, onde os recursos dinâmicos acumulados são direcionados para a obtenção de vantagem competitiva. A estratégia como prática, com sua perspectiva preocupada com a prática social da estratégia, complementa a perspectiva econômica das capacidades dinâmicas, concentrada em rotinas e recursos utilizados para estabelecer o desempenho superior (REGNÉR, 2008). Ambas as perspectivas têm como ponto de convergência a ênfase em rotinas e processos padronizados (JARZABKOWSKI, 2003; WINTER, 2003).

Os pressupostos sociológicos da estratégia como prática integrados com os elementos constituintes da epistemologia econômica das capacidades dinâmicas, apresentam uma visão mais holística de gestão estratégica (REGNÉR, 2008). Complementando essa integração, a ambidestria é apresentada como a capacidade organizacional de perseguir ao mesmo tempo a exploração e a exploração (MARCH, 1991). O equilíbrio entre essas formas diferentes de mudança é necessário para que uma organização seja eficaz em busca de seus objetivos. Neste contexto, o conceito de ambidestria destaca a capacidade de uma organização em buscar o equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes ao mesmo tempo (BODWELL; CHERMACK, 2010).

O processo estratégico, a visão baseada na atividade e a vantagem competitiva como objetivo final, são os principais fundamentos de conexão para apresentar neste *framework* uma argumentação analítica, que identifica uma coerência ontológica e epistemológica em uma visão de integração complementar entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional. O processo estratégico tem uma relação íntima e explícita com as capacidades dinâmicas. Ele aparece na definição das capacidades dinâmicas, como elemento utilizado pela organização para crescer e se desenvolver, atualizando e reconfigurando suas competências (TEECE et al., 1997).

Diversas pesquisas consideram processos gerenciais e processos estratégicos como fundamentais para o desenvolver as capacidades dinâmicas (O'REILLY III; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2007; TEECE, PISANO, SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007). Esses processos aparecem na capacidade adaptativa, utilizados para identificar e capitalizar as oportunidades de mercado; na capacidade absorptiva, utilizados para viabilizar o reconhecimento e a absorção do valor de novas informações externas e na capacidade inovadora, utilizado para gerenciar e desenvolver estratégias de novos produtos, novos mercados e processos inovadores (WANG E; AHMED, 2007).

Nessa combinação entre o processo estratégico e capacidades dinâmicas, o processo estratégico é utilizado para definir conceitos e propriedades das capacidades dinâmicas, criando um certo domínio do conhecimento, logicamente consistente, onde processos e capacidades se juntam para moldar a estratégia

(MARITAN,2007). Essa combinação introduz uma compatibilidade entre processos e capacidades, criando conectores que viabilizam a convergência e integração de conceitos e metodologias com as teorias de estratégia como prática e ambidestria organizacional, na medida em que estas duas teorias também estabelecem compatibilidade e conexões com o processo estratégico.

Nessas conexões, o processo estratégico se preocupa com mecanismos, esses mecanismos envolvem processos gerenciais e práticas organizacionais (MARITAN,2007). Neste *framework* a ambidestria organizacional cuida de processos gerenciais e a estratégia com prática lida com práticas organizacionais.

Na estratégia como prática, o processo estratégico aparece como uma sequência de tarefas essenciais para as atividades dos estrategistas, no caso os praticantes, quando realizam a *práxis* da estratégia ao longo do tempo (CAVALCANTI; FREITAS, 2020). Nessa lógica de temporalidade, a estratégia está supostamente interconectando micro processos e fenômenos no nível macro das organizações ao longo do tempo (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Assim, atividades práticas e processos estratégicos são vistos em uma visão combinatória, onde estão entrelaçados (BURGELMAN et al., 2018), estabelecendo relações sequenciais entre os fenômenos de nível micro e macro que estão interconectados ao longo do tempo (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Para estabelecer a interconexão desses fenômenos os praticantes atuam no fluxo de atividades da *práxis*, utilizando a ambidestria organizacional como ferramenta de gestão do equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes. A gestão destas estratégias ocorre por meio da exploração e exploração respectivamente.

Em seu relacionamento com o processo estratégico a ambidestria organizacional utiliza sua tipologia de capacidade dinâmica para estabelecer a integração entre a estratégia deliberada, realizada conforme planejado e a estratégia emergente, que emerge do processo dinâmico sem ter sido planejada (MINTZBERG; WATERS, 1985). A partir do relacionamento com o processo estratégico e utilizando suas capacidades gerenciais, a ambidestria organizacional desenvolve um papel mediador entre as capacidades dinâmicas e a busca de vantagem competitiva, realizando a exploração e a exploração, em busca de melhor desempenho da organização (FERREIRA; COELHO; WEERSMA,2019). Esse papel mediador se efetiva por meio da implementação da estratégia que foi deliberada a pelas capacidades dinâmicas e desenvolvida pelos estrategistas (praticantes), quando realizam a estratégia como prática.

A conveniência em buscar o equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes, revela o processo estratégico como um conceito fundamental para estabelecer a conexão integrativa entre estas três teorias. No caso da ambidestria, o processo estratégico pode ter características deliberadas ou emergentes. Em sua origem ele é naturalmente deliberado, quando efetivado pela exploração. Mas também precisa ser emergente em forma de exploração, em decorrência da necessidade de equilíbrio dinâmico entre as duas atividades, para estabelecer um desempenho que possa produzir vantagem competitiva.

A relação entre estratégia deliberada e estratégia emergente, que ocorre durante o desenvolvimento simultâneo de exploração e exploração, é o principal ponto de convergência entre as três teorias. Isso porque, neste momento a ambidestria está implementando a estratégia que foi originariamente deliberada pelas capacidades dinâmica e desenvolvida pelos praticantes da estratégia como prática.

Em síntese, essa relação que existe entre exploração e estratégia emergente e exploração e estratégia deliberadas (SINHA,2019), revela o papel do processo

estratégico como instrumento agregador para estabelecer a conexão entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

O processo estratégico como conector destas três teorias, viabiliza uma estratégia de consenso naturalmente convergente (MINTZBERG; WATERS, 1985), contribuindo de forma implícita com a integração entre elas para estabelecer uma estratégia que tenha como consequência a obtenção de vantagem competitiva.

O segundo fundamento de conexão importante para estabelecer a integração teórica deste *framework* é a visão baseada na atividade. Isso porque, a atividade está presente como prática nos elementos constituintes das três teorias, pois as práticas são rotinas padronizadas de ações coletivas constituídas por atividades (SILVA; GONCALVES, 2016). As práticas sociais são atividades que estão dentro do processo. Agentes e processos organizacionais estão sujeitos às práticas (SILVA; GONCALVES, 2016). Deste modo, como as práticas estão dentro dos processos e o processo da estratégia está conectado com as três teorias, isso possibilita uma reflexão sobre a identificação das práticas, resultantes da integração entre estas teorias, que podem ser percebidas na construção e operacionalização de estratégias.

Neste contexto, a estratégia não é limitada pelas mudanças que são institucionalizadas nas organizações. Ela deve articular práticas organizacionais e sociais, estabelecendo um mapeamento das práticas emergentes e sua relação dialética com as práticas deliberadas (práticas institucionalizadas), construindo uma visão das organizações como um fenômeno que está em transformação o tempo todo (SILVA; GONCALVES, 2016).

O estudo da estratégia a partir da teoria da prática é um processo decorrente da tensão entre as práticas institucionalizadas e as práticas emergentes (SILVA; GONCALVES, 2016). A abordagem das práticas sugere a necessidade de teorias que possam dar conta da natureza heterogênea do mundo real. A “praxiologia” como mudança em uma situação prática, significa parar de olhar para o produto e procurar entender o processo, estabelecendo um processo dialético entre o agente, neste caso o praticante, e a estrutura (BISPO, 2015).

Na teoria da atividade, um sistema de atividades é o conjunto de contingências e características da prática utilizado para regular a forma como os indivíduos agem e interagem no meio social (JARZABKOWSKI, 2010; JARZABKOWSKI; WOLF, 2015). O sistema de atividade representa os relacionamentos básicos em sistemas de mediação. O conceito de mediação apoia a análise do processo de alteração das práticas estratégicas como parte das atividades em evolução (JARZABKOWSKI; WOLF, 2015). Nesta dinâmica de integração, o sistema de atividade é o elemento de mediação implícito nas conexões de atividades, que representam os relacionamentos básicos da mediação que ocorre na integração de atividades entre as três teorias deste *framework*.

O terceiro e mais importante fundamento desta integração é o conceito de vantagem competitiva. Vantagem competitiva é o conjunto de práticas estratégicas que aumentam a eficácia e a eficiência de uma organização, onde os recursos e as capacidades dinâmicas desempenham um papel fundamental, produzindo oportunidades para criar vantagem competitiva (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016).

A dinâmica dos recursos e capacidades representa um elemento importante da estratégia para compreender a vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas sozinhas não têm um impacto direto na vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Neste *framework*, elas dependem da integração com a estratégia como prática e a ambidestria organizacional. As variáveis que podem intermediar esse relacionamento são: ativos intangíveis e tangíveis aprimorados, recursos irreplicáveis,

capacidade de inovação e rotinas organizacionais que tendem a alterar a base de recursos existente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE et al., 1997) e são utilizadas para desenvolver e operacionalizar uma estratégia.

A perspectiva de capacidades dinâmicas integrada com a abordagem de estratégia como prática enfatizou um papel gerencial holístico, utilizando a ambidestria organizacional como instrumento de efetivação dos recursos dinâmicos. A ambidestria ajuda a gerenciar as demandas de mudanças incrementais e radicais, garantindo o equilíbrio apropriado entre as atividades de exploração e exploração (JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016). Assim, a ambidestria pode ser percebida como sendo complementar às capacidades dinâmicas, quando está integrada a estratégia como prática, como instrumento viabilizador da vantagem competitiva organizacional (POPADIUK et al., 2018).

A convergência e a complementaridade das teorias de capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional foram utilizadas neste ensaio, para estabelecer uma estrutura teórica integrativa, que procura entender o desenvolvimento de uma estratégia amparada na perspectiva de recursos dinâmicos, aplicados para melhorar o desempenho organizacional em busca de vantagem competitiva. A identificação da convergência entre as três teorias, pelo relacionamento de aproximação entre seus fundamentos, revela a essência epistemológica de requisitos e condições necessárias para produzir um conhecimento científico (LOCKE, 2012). A seguir, apresenta-se a forma como esses três construtos realizam um relacionamento de aproximação e integração entre seus fundamentos.

As capacidades dinâmicas viabilizam a estratégia utilizando as rotinas de alto nível para gerar novos conhecimentos e a inovação de produtos e processos (TEECE, 2018).

A estratégia como prática estabelece uma transição das capacidades de um nível organizacional estratégico para os níveis tático e operacional. Essa transição é realizada pelo praticante utilizando as capacidades dinâmicas em uma *práxis* de desenvolvimento da estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007), quando realiza intervenções gerenciais que não são rotineiras (TEECE, 2018).

O gerente (praticante) desempenha o papel de articulador no processo do desenvolvimento de estratégias (IASBECH; LAVARDA, 2018). Ele faz isso, ao direcionar o processo da estratégia do nível organizacional para as práticas e rotinas em um mundo social dentro da organização. Como praticante, o gerente utiliza suas práticas organizacionais institucionalizadas para executar em nível operacional uma atividade de estratégia. Ao gerar novos conhecimentos e inovação de produtos e processos, os praticantes da estratégia desenvolvem uma nova *práxis* como um trabalho real, quando utilizam, modificam e replicam as práticas da estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Dessa forma, a estratégia como prática estabelece a conexão e a interação das capacidades organizacionais com as atividades e processos concretos de criação da estratégia (*strategizing*), em um processo que sempre necessita de renovação das capacidades dinâmicas (JARZABKOWSKI et al., 2007; REGNÉR, 2008).

Em síntese, a teoria das capacidades dinâmicas tem seu foco direcionado para a capacidade de reconfigurar as rotinas de uma organização, respondendo às mudanças que ocorrem no ambiente externo. A percepção da estratégia como prática, examina os critérios de uma estratégia com recursos dinâmicos com o propósito de criar uma vantagem competitiva, que deve ser desenvolvida de forma sustentável, observando ameaças do ambiente externo (REGNÉR, 2008).

A estratégia como prática decorre da interação entre as práticas, a *práxis* e os praticantes. Os praticantes precisam estabelecer o equilíbrio dinâmico entre a prática, como um conjunto de conhecimentos práticos adquirido (*know-how*) e a *práxis* como conjunto de atividades desenvolvidas ao longo da trajetória percorrida. A interação entre esses três elementos centrais da estratégia como prática deve ocorrer de forma equilibrada, para estabelecer um alinhamento entre a estratégia e as vantagens competitivas (JARZABKOWSKI; BEDNAREK2018). Para que isso ocorra, neste framework, os recursos dinâmicos são transformados em capacidades de nível superior e os praticantes da estratégia como prática, desenvolve a estratégia que foi deliberada pelas capacidades dinâmicas, utilizando a ambidestria organizacional para operacionalizar os processos baseados em atividades.

Assim, uma organização ambidestra precisa realizar simultaneamente a inovação incremental e descontínua, com as rotinas operacionais que são necessárias para efetivar eficiência, eficácia e alinhamento. A ambidestria contextual é a forma utilizada pelas organizações para implementar essa interação equilibrada entre as práticas, a *práxis* e os praticantes.

Ambidestria contextual é uma dimensão combinada das atividades de exploração e exploração. Essa combinação revela um equilíbrio dinâmico entre as atividades para alcançar o alinhamento e a adaptabilidade, enfatizando o contexto onde o praticante realiza suas práticas e desenvolve a *práxis* (POPADIUK et al., 2018). Na gestão da ambidestria contextual, os praticantes devem administrar o *trade-off* entre exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*), revelando a eficácia desse equilíbrio dinâmico para desenvolver vantagem competitiva. Os recursos utilizados para gerar vantagem competitiva são construídos nas atividades diárias dos gerentes como praticantes ao longo do ciclo vida das organizações (FEDATO et al., 2018).

Com a alternância equilibrada entre exploração e exploração, as organizações desenvolvem suas adaptações às mudanças ambientais, tornando-se ambidestras em longo prazo (POPADIUK et al., 2018). Assim, *neste framework*, a ambidestria contextual se torna emergente durante o processo dinâmico de realização da estratégia como prática, sendo neste contexto, uma estratégia de avaliação e reação, focada na reação rápida as mudanças observadas no mercado.

O equilíbrio entre os períodos de exploração e exploração apresenta a estratégia em uma perspectiva abrangente, em que a dinâmica de efetivação de uma estratégia baseada em atividade é deliberadamente emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Isso porque, a gerência sênior estabelece diretrizes amplas, fundamentado nas capacidades dinâmicas, para deliberar a estratégia, deixando as especificidades do processo estratégico para os gerentes intermediários e mais abaixo na organização. Assim, a estratégia faz “caminhadas alternadas”, ora é deliberada, ora é emergente. Ela é deliberada para realizar o controle. Ela é emergente para viabilizar o aprendizado (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Neste *framework*, a exploração representa a parte deliberada, pois o planejamento exerce o controle para realizar o crescimento e o desenvolvimento rotineiro da organização ao longo do seu ciclo de vida, atendendo ao dinamismo do mercado. A exploração é a parte emergente, pois, faz a experimentação com a pesquisa para realizar descobertas inovadoras. Assim, a ambidestria como instrumento de implementação da estratégia como prática, precisa realizar ao mesmo tempo a continuidade do crescimento da organização, sem perder de vista a necessidade de inovação e adaptação às mudanças nos mercados.

Jarzabkowski (2003) afirma que a teoria da atividade apresenta uma estrutura com quatro componentes interativos de onde a estratégia emerge: estruturas coletivas

da organização, alta gerência, atividades práticas e as práticas estratégicas que conduzem a interação entre os componentes. A teoria da atividade pode ser usada para conceituar a continuidade e a mudança em um sistema de atividades, por meio do foco nas relações entre atividade e práticas (JARZABKOWSKI, 2003).

Este *framework*, utiliza o sistema de atividades, que é um conjunto de contingências (JARZABKOWSKI, 2010; JARZABKOWSKI; WOLF, 2015), para demonstrar o potencial da estrutura metodológica integrativa entre essas três teorias, examinando as práticas nos processos subjetivos e emergentes por meio dos quais a atividade estratégica é construída (JARZABKOWSKI, 2003). A dinâmica competitiva direciona a estratégia como prática para se concentrar na natureza externa da ação estratégica. Neste contexto, a estratégia é implementada para aprimorar o desempenho de uma organização em uma posição competitiva (JARZABKOWSKI; BEDNAREK2018). O aprimoramento deste desempenho se revela na dinâmica de uma busca por vantagem competitiva.

O design do *framework* integrado, amparado na visão dinâmica da estratégia, resulta das relações que existem entre os fundamentos das capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional. O fluxo do *framework* tem duas direções uma vertical e a outra horizontal, e seu desenvolvimento foi realizado em sete proposições.

Proposição 1. No fluxo vertical, a vantagem competitiva é gerada por meio da capacidade dinâmica, da estratégia como prática e da ambidestria organizacional, nessa ordem, obedecendo um ciclo contínuo.

O fluxo dos processos tem início com a alta gerência acumulando recursos estratégicos para desenvolver capacidades dinâmicas. Nessa estrutura iterativa a capacidade de mudança na prática surge da interação entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; JARZABKOWSKI, et al. 2007, POPADIUK et al.; 2018;).

Quando os recursos das capacidades dinâmicas perdem eficácia competitiva é necessário detectar, apreender e reconfigurar capacidade, em um ciclo contínuo de desenvolvimento dessas capacidades (TEECE, 2007; TEECE, 2018; TEECE et al.;1997). Esse processo está representado no *framework* pelo fluxo reverso de linhas pontilhadas entre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas.

Proposição 2. No fluxo horizontal das capacidades dinâmicas, a reconfiguração é obtida por meio da detecção, apreensão e reconfiguração, nessa ordem, obedecendo um ciclo contínuo.

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas tem um fluxo horizontal da esquerda para direita, identificando capacidades nas possibilidades de evolução tecnológica e inovações. Essa é a capacidade de detectar e avaliar uma oportunidade (TEECE,2018). Em seguida, é necessário aproveitar as oportunidades detectadas, mobilizando recursos para captar o seu valor, realizando a apreensão da oportunidade com o aprimoramento da estrutura (TEECE, 2007; TEECE, 2018). Finalmente, é preciso realinhar a estrutura, melhorando e reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007; TEECE, 2018). No fluxo horizontal das capacidades dinâmicas há um *feedback* entre a reconfiguração e a nova detecção para manter o equilíbrio dinâmico em busca de renovação da vantagem competitiva.

Proposição 3. No fluxo horizontal da estratégia como prática, a *práxis* é obtida pelo desenvolvimento das práticas pelos praticantes.

Os praticantes estabelecem uma relação biunívoca entre as práticas e a *práxis*, realizando uma interação em longo prazo entre essas duas atividades. Os processos da estratégia são elaborados pelos praticantes, utilizando suas práticas

institucionalizadas para desenvolver uma *práxis* inovadora, por meio da qual eles interagem socialmente na organização (JARZABKOWSKI et al., 2007). No fluxo horizontal da estratégia como prática, há uma relação de duplo sentido entre *práxis* e práticas. A relação dos praticantes com as práticas para desenvolver a *práxis*, evolui de forma contextual com a utilização da ambidestria organizacional (POPADIUK et al., 2018).

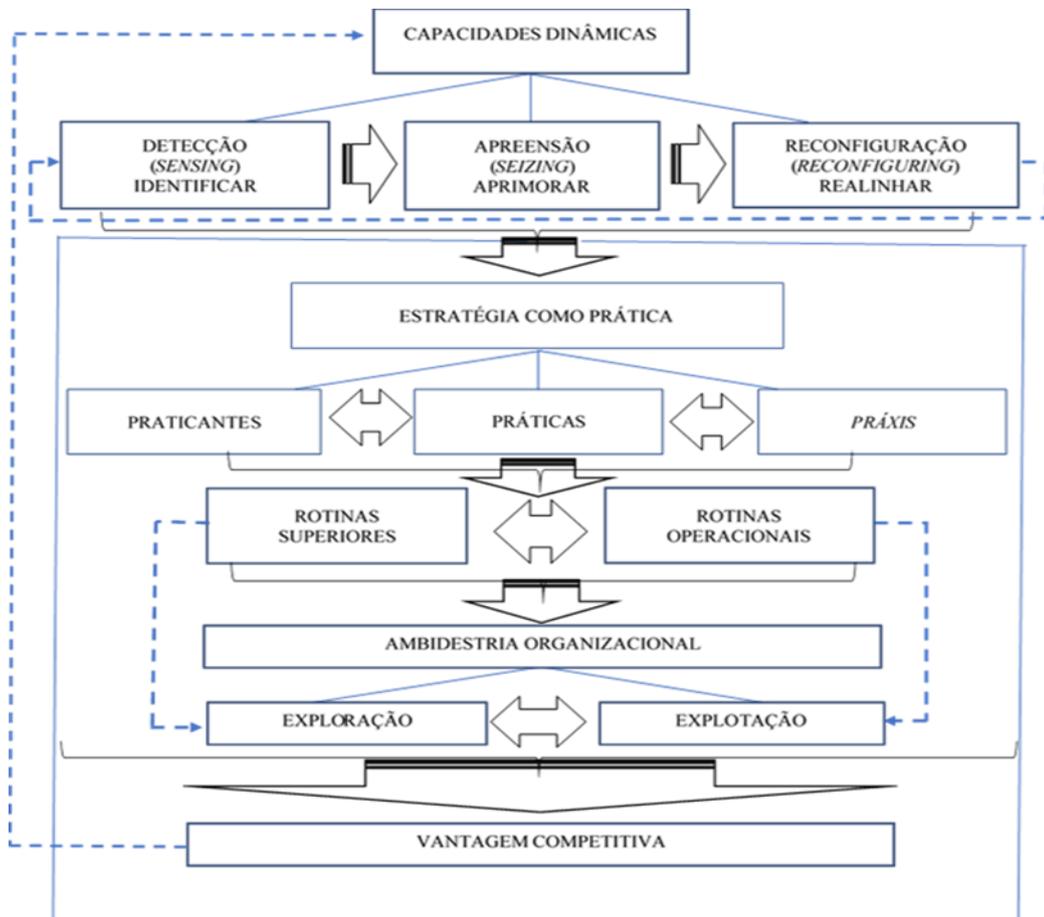


Figura 1: *Framework* Integrado entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

Fonte: os autores.

Proposição 4. No fluxo horizontal da estratégia como prática, as rotinas operacionais e as rotinas superiores interagem de forma dinâmica.

A dinâmica da interdependência entre as rotinas depende dos aspectos performáticos e ostensivos (FELDMAN; PENTLAND, 2003), identificados nas rotinas superiores e operacionais respectivamente. As rotinas performáticas resultam de decisões específicas tomadas em momentos específicos. Elas representam a realização de um esforço onde os participantes constroem rotinas, ajustadas a contextos em mudança, a partir de um repertório de possibilidades (FELDMAN; PENTLAND, 2003). As rotinas ostensivas podem ser identificadas como procedimentos operacionais de padronização. No sistema de atividades, as rotinas são o principal elemento de conexão e integração entre capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional.

As rotinas fazem parte dos microfundamentos da dinâmica da estratégia juntamente com os processos, a estrutura e as regras de decisão (REGNÉR, 2008). Elas são mecanismo de coordenação (JARZABKOWSKI; LÊ; FELDMAN, 2012) que

estabelece a interdependência e integração entre os microfundamentos que são desenvolvidos pela estratégia como prática e efetivados pela ambidestria organizacional no sistema de atividades.

Proposição 5. No fluxo horizontal da ambidestria organizacional, a exploração e a exploração interagem de forma dinâmica.

Os praticantes da estratégia efetivam suas práticas recorrendo a ambidestria organizacional para construir a *práxis*, gerenciando o *trade-off* entre exploração e exploração. O equilíbrio dinâmico do *trade-off* entre exploração e exploração ocorre de forma contextual (POPADIUK et al., 2018), como resultante dos ajustes na interdependência desses microfundamentos que estão relacionados com as rotinas.

Proposição 6. No fluxo vertical na relação entre estratégia como prática e ambidestria organizacional, as rotinas superiores se alinham ao microfundamento exploração.

As rotinas superiores têm um aspecto performático, que incorpora ações específicas, em momentos e locais específicos (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Esse aspecto performático das rotinas críticas de ordem superior, envolvem a identificação e o direcionamento de novas formas de vantagem competitiva (TEECE et al., 1997).

Proposição 7. No fluxo vertical na relação entre estratégia como prática e ambidestria organizacional, as rotinas operacionais se alinham ao microfundamento exploração.

A relação entre estratégia como prática e ambidestria organizacional apresenta o aspecto ostensivo das rotinas operacionais (FELDMAN; PENTLAND, 2003) alinhado com a exploração. A exploração realiza o refinamento, a adaptabilidade, a eficiência e a eficácia (POPADIUK et al., 2018), demandando diferentes estruturas, estratégias e contextos ao longo do ciclo de vida de uma organização.

A integração entre as proposições é o fundamento principal do raciocínio lógico dedutivo deste *framework*. No fluxo do modelo, as capacidades dinâmicas utilizam a base de recursos da empresa (ativos tangíveis e intangíveis) realizando modificações propositais (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), para implementar um papel dinâmico à gestão da estratégia. A estratégia como prática utiliza as capacidades que foram reconfiguradas para efetivar a dinâmica dos recursos com a criação da estratégia. A integração entre os praticantes, utilizando as práticas para estabelecer a *práxis*, desenvolve as modificações propositais nos recursos dinâmicos (TEECE, 2018), realizando a implementação da estratégia por meio da ambidestria organizacional utilizando o sistema de atividades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura pré-existente, desenvolveu-se por meio deste ensaio um *framework* integrado, incorporando os constructos capacidade dinâmica, estratégia como prática e ambidestria para explicar a busca por vantagem competitiva.

Foram construídas sete proposições teóricas, para explicar o *framework* desenvolvido. Há basicamente duas direções: vertical e horizontal. Há também movimentos de retroalimentação em ciclos contínuos e relações de alinhamento.

Este é um *framework* conceitual teórico, base para a construção de um modelo estrutural que incorpore variáveis observadas e latentes, em relações de sentido direto ou indireto entre elas, para que se possa, a partir dessa integração, efetuar medições.

Assim, para o desenvolvimento do *framework* proposto, sugere-se o desdobramento dos microfundamentos em variáveis observadas, além de suas relações diretas e ou indiretas entre cada variável e seus microfundamentos, bem como entre microfundamentos e variáveis latentes (constructos) e, ainda, entre variáveis latentes, em um modelo estrutural, visando possíveis medições.

5 REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 11, ed. 1, p. 29-49, 2009.
- BISPO, Marcelo de Souza. Methodological Reflections on Practice-Based Research in **Organization Studies**. BAR, Braz. Adm. Rev., Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 309-323, Sept. 2015.
- BODWELL, W.; CHERMACK, T. J. Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning', **Technological Forecasting and Social Change** 77(2): 193–202, 2010.
- BURGELMAN, R. A. et al. Strategy processes and practices: dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- CAVALCANTI, H. T.; FREITAS, J. S. F. Estratégia, combinação e reticências. *ForScience, Formiga*, v. 8, n. 1, e00695, jan./jun. 2020.
- DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capability typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013.
- DUNCAN, R.B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *In*: R. H. Kilmann; L. R. Pondy; D. Slevin (eds.). **The management of organization design: strategies and implementation**. New York: North Holland, 1976. p. 167-188.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, ed. 10-11, p. 1105-1122, out./nov. 2000.
- FEDATO, G. A. L.; SZNITOWSKI, A. M.; KAROLCZAK, M. E. Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-26, 2018.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 94-118, mar. 2003.
- FERREIRA, J. A. B.; COELHO, A.; WEERSMA, L. A. The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64(1), 49-50, 2019.
- GUTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W.; TREDE, J. K. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Review of Managerial Science**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 261-284, mar. 2015.
- HYDE, K.F. Recognising deductive processes in qualitative research, *Qualitative Market Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 82-90, 2000.
- IASBECH, P. A. B.; LAVARDA, R. A. B. Strategy as practice and the role of middle manager in organizations: The Future of the Field. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 4, p. 1125–1145, 2018.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic perspectives: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 23-51, jan. 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 69-95, mar. 2009.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: an activity-based approach**. Londres: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 5-27, jan. 2007.

JARZABKOWSKI, Paula. Activity-theory approaches to studying strategy as practice. In: GOLSORKHI, Damon et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127-140, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; WOLF, C. An activity theory approach to strategy as practice. In **Cambridge handbook of strategy as practice** (pp. 165–183) Cambridge: Cambridge University Press, 2015

JARZABKOWSKI, P.; BEDNAREK, R. Toward a Social Practice Theory of Relational Competing. **Strategic Management Journal**, 39(3), pp. 794-829, 2018.

JARZABKOWSKI, Paula; LÉ, A. Jane K.; FELDMAN, Martha S. Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice. **Organization Science** 23(4):907-927, 2012.

JURKSIENE, L.; PUNDZIENE, A. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity", **European Business Review**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 431-448, jun. 2016.

KOUAMÉ, Saouré; LANGLEY, Ann. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research, **Strategic Management Journal**, 39, issue 3, p. 559-581, 2018.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. **Academy of Management Annals**, New York, v. 4, n. 1 p. 109-155, out. 2010.

KRIZ, A.; VOOLA, R.; YUKSEL, U. The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. **Journal of Strategic Marketing**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 287-299, fev. 2014.

LOCKE, Edwin. Construct validity vs. concept validity. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 146-148, jun. 2012.

MAIJANEN, P.; VIRTA, S. Managing exploration and exploitation in a media organization: a capability-based approach to ambidexterity. **Journal of Media Business Studies**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 146-165, mar. 2017.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARITAN, Catherine A. Dynamic Capabilities and organizational processes in **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization**, by C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, and S. Winter, Blackwell Publishing, Oxford, UK, (2007), pp, 2007.

MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: Um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 16, n. 52, p. 392-415, dez. 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 18, n. Ed.Esp., p. 41-64, 2014.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A., Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 6 n. 3, p. 257-272, jul./set. 1985.

NICOLINI, D. Practice theory, work, and organization: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **The Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 324-338, nov. 2013.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. **Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 271-302, jan./mar. 2015.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamics capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 22, n. 5, p. 639-660, Out. 2018.

POPADIUK, S.; BIDO, D. de S. Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 238-260, abr. 2016.

POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria**. São Paulo: Mackenzie, 2015. 200 p.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 685-695, jun. 2009.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 375-409, mar. 2008.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, [s. l.], v. 61, n. 4, p. 565-588, abr. 2008.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. *Quo Vadis*, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 390-439, jan. 2018.

SILVA, Everton Rodrigues da; GONCALVES, Carlos Alberto. Practice genealogy and its implications for strategy as practice. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 130-152, jul./ago. 2016.

SINHA, S. "The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity", **Journal of Strategy and Management**, Vol. 12 No. 3, pp. 382-396, 2019.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TEECE, D.J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary (managerial and organizational) capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 328-352, mar. 2014b.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 40-49, fev. 2018

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 13, p. 1319-1350, dez. 2007.

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, set./out. 2014.

TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A.; HARRELD, B. **Strategic Renewal : Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning**. Paper presented at the Harvard Business School, May 9, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organizations Studies**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, maio. 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, [s. l.] v. 24, n. 10, p. 991-995, out. 2003.