

Modelos Mentais e Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Familiar Brasileira

Rubens Mussolin Massa¹

rmussolin@uol.com.br |  0000-0003-4724-3491

Tales Andreassi¹

tales.andreassi@fgv.br |  0000-0002-7636-3014

Jeferson Lana²

jlana@univali.br |  0000-0002-9787-1114

Franciane Reinert Lyra²

francianel@univali.br |  0000-0003-1505-6739

RESUMO

Este artigo analisa como os conceitos de paradigma, cultura organizacional e cognição de recursos influenciam a mentalidade dos gestores e distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas por uma organização, no processo de inovação e mudança. Foi realizado um estudo de caso com uma editora familiar tradicional de 64 anos. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os parceiros da empresa, além de uma análise documental. Os resultados revelaram que os paradigmas organizacionais distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas, priorizando aquelas que estão de acordo com o paradigma organizacional. Portanto, a organização tende a estar alinhada com seu próprio paradigma, ao invés de se alinhar com o contexto. Ela demonstra a importância do paradigma organizacional, da cultura organizacional e da cognição dos recursos na mentalidade dos gestores. Ao longo dos períodos de inovação e mudança, esses aspectos podem influenciar o processo de tomada de decisão na organização. Isso é considerado um aspecto relevante para compreender como algumas pequenas empresas sobrevivem às mudanças ambientais enquanto outras sucumbem.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidades dinâmicas; Inovação; Modelos mentais; Empresa familiar.

¹ Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

² Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil

Recebido: 21/01/2019.

Revisado: 15/07/2019.

Aceito: 02/09/2019.

Publicado Online em: 23/03/2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.3>



1. INTRODUÇÃO

A inovação organizacional envolve, ao longo do tempo, a mudança de recursos e habilidades organizacionais, seguida da renovação de produtos (Floyd & Lane, 2000). O conceito de capacidades dinâmicas refere-se à capacidade da empresa de se renovar em termos de mudanças ambientais (Teece et al., 1997) e quando se trata de sobrevivência em um ambiente dinâmico, as capacidades dinâmicas são consideradas como uma base de fundação (Wang, 2016). Com base nisso, alguns estudos têm investigado sistematicamente as relações entre capacidades dinâmicas e de inovação para a competitividade sustentada (Breznik e Hisrich, 2014).

Considerando as capacidades dinâmicas como os processos internos de uma empresa, assume-se aqui uma lente organizacional empírica, não econômica (Barney, 1991 apud Eisenhardt & Martin, 2000). Enfatiza-se também que as capacidades dinâmicas não são tautológicas e vagas como tem sido discutido, mas processos bem conhecidos envolvendo alianças, desenvolvimento de produtos e decisão estratégica – conceitos estudados além da tradicional RBV, mas de valiosa contribuição para os estudos sobre vantagem competitiva, por sua capacidade de criar, integrar, recombinar e economizar recursos (Eisenhardt & Martin, 2000).

Este artigo baseia-se em estudos clássicos e contemporâneos sobre capacidades dinâmicas e na revisão da literatura sobre mudanças estratégicas (Quinn, 1980; Grinyer & Spender, 1979; Pettigrew, 1985; Johnson, 1992) para argumentar e demonstrar empiricamente, através do estudo de caso de uma empresa familiar editora, que os paradigmas organizacionais distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas nas organizações, provocando um alinhamento destas com os seus próprios paradigmas, em detrimento das exigências reais do ambiente. Este estudo de caso demonstra empiricamente a importância do paradigma organizacional, da cultura organizacional e da cognição dos recursos na mentalidade dos gestores. Ao longo dos períodos de inovação e mudança, esses aspectos podem influenciar o processo de tomada de decisão na organização. Isso é considerado um aspecto relevante da compreensão de como algumas pequenas empresas sobrevivem às mudanças ambientais, enquanto outros sucumbem.

Como contribuição teórica do estudo, apresenta-se que poucos estudos demonstram as capacidades dinâmicas através de estudos de caso; dos que o fazem, poucos discutem o que são e não são capacidades dinâmicas, estudando qualquer forma ad-hoc de resolução de problemas de inovação (Winter, 2003) como um exercício de capacidade dinâmica, que está além da abordagem do conceito teórico. Em vez disso, este artigo preocupa-se em discutir essa confusão teórica, tentando elucidá-la. Ainda assim, a contribuição prática é relevante. Este estudo demonstra empiricamente a importância do paradigma organizacional no processo de decisão de quais capacidades dinâmicas a organização desenvolve ou qual é um fator importante no estudo sobre por que algumas organizações sobrevivem à mudança ambiental e outras sucumbem a ela. A análise deixa claro que os paradigmas organizacionais distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas e, como resultado, deixam a organização em linha com seus próprios paradigmas ao invés de se reajustarem à realidade ambiental.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

De acordo com Winter (2003), as capacidades dinâmicas são similares às capacidades organizacionais, que define como um conjunto de rotinas, junto com entradas no fluxo da execução, fornecem à gerência de uma organização uma escala de decisões estratégicas para produzir saídas significativas de um tipo particular, que implica a inexistência da capacidade dinâmica se

não houver nenhum objetivo estabelecido. Assim, há uma discussão importante sobre o que são e não são as capacidades dinâmicas. Winter (2003) usa uma expressão ad-hoc de resolução de problemas para se referir a movimentos de mudança de comportamento no tempo que não são capacidades dinâmicas, ou seja, que não são rotinas, não seguem padrões e não são repetitivos.

Alguns dos principais mecanismos de aprendizagem das capacidades dinâmicas são a prática repetida, a codificação da experiência, os erros e a velocidade experimentada. A prática repetida, como demonstrado por muitos estudos empíricos (Zollo & Singh, 1998), combinada com a codificação da experiência em novas tecnologias e procedimentos, torna a experiência mais aplicável pela sua facilidade e potencializa a celeridade da construção de rotinas corporativas (Argote, 1999). Estudos de erros também mostram que estes, quando grandes e estratégicos, impõem barreiras à ação dos gestores, enquanto, quando pequenos, estimulam o aprendizado interno nas organizações por meio do reajuste para corrigi-lo (Eisenhardt & Sull, 2001). A velocidade das experiências também afeta as capacidades dinâmicas: experiências muito intensas não permitem que os gestores as transformem em aprendizado significativo, e experiências incomuns podem levar a negligenciar o que foi aprendido anteriormente. A saída é um conhecimento não cumulativo (Argote, 1999; Pedron et al., 2018; Tondolo & Bitencourt, 2014).

2.2. A DEFINIÇÃO DAS ROTINAS MODERADAS PELA DINÂMICA DO MERCADO

Rotinas no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, numa visão ampliada de um processo rotineiro (Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982), podem ser moderadas pela dinâmica do mercado estudado. Estudos têm demonstrado que organizações com processos bem estruturados são capazes de produzir bens mais rapidamente, porém, muitas vezes, estes não estão alinhados com as demandas do mercado (Fredrickson, 1984; Eisenhardt & Tabrizi, 1994). No entanto, empresas sem qualquer estrutura, com processos orgânicos, também são ineficazes (Brown & Eisenhardt, 1997). Sabe-se que, como o conhecimento é obtido nesse processo, para torná-lo mais eficaz, ele tende a torná-lo progressivamente mais formal, a fim de atingir o objetivo de forma mais eficaz.

A relação pode ser explicada da seguinte forma: a profunda literatura sobre o assunto teoriza que em mercados com dinâmica moderada, onde as mudanças ocorrem frequentemente, seguindo padrões lineares e previsíveis, e que as condições competitivas estão bem definidas, os gestores são capazes de trabalhar com história e desenvolver planos estruturados (Helfat, 1997). No entanto, em mercados muito dinâmicos, ou seja, cujos limites de mercado não são claros e não existem modelos de negócio claramente bem-sucedidos, os agentes de mercado são ambíguos e menos previsíveis (Eisenhardt, 1989), de modo que as mudanças tendem a ser não lineares e menos previsíveis. Note-se que, mesmo nessas condições, é importante considerar rotinas as quais permitam que as decisões não sejam previsíveis e orgânicas, recorrendo a procedimentos mais simples, centrados em aspectos fundamentais, mas capazes de gerar poucas regras eficazes para especificar fronteiras de ação e determinar prioridades. Nesse contexto, a utilização de experimentos que geram aprendizado rápido supre a falta de procedimentos altamente estruturados, utilizando protótipos capazes de gerar e obter mais conhecimento, de modo a apoiar adequadamente decisões estratégicas para construir novos recursos efetivos na criação de novas vantagens competitivas (Argote, 1999; Sitkin, 1992).

2.3. O ENVIESAMENTO NA DECISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Tais afirmações, no entanto, não explicam plenamente por que algumas organizações são capazes de se renovar diante das mudanças ambientais, enquanto outras se rendem, deixando

importantes lacunas teóricas. Como aponta Danneels (2010), o que se faz no desempenho das capacidades dinâmicas depende da cognição dos executivos sobre os recursos da empresa. O autor demonstra, por meio de uma aplicação empírica, que o que uma empresa pode fazer está diretamente ligado à visão dos gestores sobre a organização, uma vez que o modelo mental dos executivos influencia na identificação dos recursos, na compreensão de sua fungibilidade e no direcionamento que a organização deve seguir, além de outras dimensões relevantes.

Isso é o que o autor chamou de “esquema de recursos”, ou seja, a simplificação dos modelos mentais de realidade que os gestores adotam nas suas empresas para a gestão de recursos. Tais modelos contêm respostas a perguntas que levarão à aplicação de recursos de acordo com uma visão e lógica particulares, mas podem omitir detalhes importantes e decisivos nas direções da organização.

Assim, é importante prestar atenção não apenas às questões discutidas na literatura sobre capacidades dinâmicas, mas também às questões políticas e socioculturais que influenciam na escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas para que elas estejam comprometidas e alinhadas com o ambiente e não apenas com o paradigma da organização. Isso pode explicar, por exemplo, por que, em pesquisas citadas por Brown & Eisenhardt (1997), empresas com processos bem estruturados foram capazes de produzir produtos mais rapidamente, embora estes não estejam muitas vezes em linha com as demandas do mercado.

2.4. LIGAÇÕES COM A ESTRATÉGIA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Como apontado por Johnson (1992), uma quantidade significativa de trabalho foi desenvolvida durante os anos oitenta, ligando a intercepção de estratégia e cultura organizacional. Muitas dessas pesquisas focaram nos problemas envolvendo a natureza inercial da estratégia e a necessidade de os gestores controlarem o contexto cultural (Lynch & Mors, 2019) para buscar mudanças estratégicas as quais possibilitem e sustentem mudanças para o sucesso em longo prazo. Um dos pontos importantes nesse processo é considerar as implicações das ações dos gestores.

Em mercados de baixa dinâmica, as mudanças tendem a ser incrementais, como o conceito de incrementalismo lógico, o que significa que, durante longos períodos, a estratégia será desenvolvida de forma incremental, e o passado tem grande relevância na forma como a empresa molda o futuro (Quinn, 1980). No entanto, existem outras explicações para como os padrões emergem. Estudos em gestão estratégica apontam que as decisões emergem da discrição gerencial para incentivos internos e externos em um ambiente social e político (Johnson, 1992); assim, é razoável dizer que a orientação estratégica está diretamente relacionada aos pressupostos, valores e crenças presentes na experiência organizacional de seus gestores e na cultura organizacional atual.

Se há interpretações individuais, de alguma forma, há também um conjunto de crenças compartilhadas entre os gestores, denominado paradigma (Schein, 1986), que significa agir inconscientemente no mais profundo nível de crenças e pressupostos entre os gestores, formando visões tomadas como certas que moldam a forma como a organização se vê e o ambiente. Assim, por sua natureza, o paradigma é uma estrutura cognitiva presente, em maior ou menor grau, em todas as organizações. Isso permite à organização internalizar suas habilidades únicas e habilidades especiais que serão a base para alcançar vantagem competitiva (Johnson, 1992). No entanto, esses elementos também podem causar problemas.

O desempenho corporativo, por conseguinte, é resultado das forças e capacidades ambientais desenvolvidas dentro das empresas (Withers et al., 2018), mas eles não são responsáveis pela criação da estratégia organizacional. As pessoas são responsáveis por isso, e um dos mecanismos que influenciam esse processo consiste nos paradigmas (Johnson, 1992). Explicando: aspectos

internos e externos da organização certamente afetam, individualmente, como os gestores percebem os fatos, o que afeta diretamente a orientação da tomada de decisão. Esse viés interpretativo pode ser ilustrado pelo fato diário de dois espectadores diferentes verem o mesmo movimento em um jogo de futebol de forma diferente ou analisarem de forma oposta uma única decisão de investimento na bolsa de valores. O processo é então repetido para diversos artefatos culturais: rotinas organizacionais, rituais e controles formais existentes.

2.5. TOMADA DE DECISÃO INCLINADA

Diante de circunstâncias em mudança, os executivos tendem a lidar melhor com situações que estão alinhadas com seus paradigmas, com a cultura e outros aspectos sociais e políticos predominantes na organização. Isso dificulta a tomada de decisões para escapar de tal contexto. Assim, os gestores tenderão sempre, em primeiro lugar, a mudar o que não escapa ao paradigma atual, a eliminar informações que não estejam em conformidade com ele e a absorver informações que estejam alinhadas com ele. No entanto, esse viés, ao longo do tempo, faz com que a estratégia da empresa fique cada vez mais distante das mudanças ambientais, em um processo que é negligenciado pelos gestores até que comece a afetar os resultados.

O efeito desse processo é que a organização tende a desenvolver estratégias alinhadas com os pontos de vista de seus gestores e não com o que realmente ocorre no ambiente. No entanto, paradoxalmente, as forças ambientais vão afetar o desempenho da empresa e comprometer seus resultados ao longo do tempo.

O recurso de cognição é um conceito amplamente explorado em psicologia e economia comportamental. No contexto deste estudo, o conceito é útil para unir a teoria do paradigma e da cultura aos conceitos de capacidades dinâmicas. Portanto, a sua definição é de extremo valor para o caso em análise. Contudo, o que significa o termo? Quais são suas implicações? Objetivamente, recursos cognitivos significam identificar recursos e a compreensão de sua fungibilidade, resultando em esquemas de recursos, ou seja, modelos mentais que os gestores aplicam em suas empresas e determinam quais são os recursos observados e quais são suas potenciais aplicações em um processo subjetivo de escolhas e identificação (Danneels, 2010; Teece, 1982; Prahalad & Hamel, 1994) valiosos para fins deste estudo.

3. METODOLOGIA

Estudos de caso são apropriados quando questões de como e por que são apresentadas quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está nos fenômenos contemporâneos que ocorrem no contexto real (Yin, 2001). Eles são particularmente interessantes porque há pouca informação sobre as variáveis, muitas evidências capazes de fornecer uma triangulação de dados e proposições teóricas prévias capazes de orientar a coleta de dados (Yin, 2001). É o caso deste estudo, que utilizou os procedimentos propostos por Yin (2001).

A editora é particularmente uma unidade de análise interessante para fins deste estudo, pois trata-se de uma empresa familiar com uma cultura muito forte e rotinas bem estabelecidas que vem atuando no mercado editorial desde 1950, sendo a pioneira no desenvolvimento de palavras cruzadas e revistas de hobbies no Brasil. Através deste caso, é possível identificar como as empresas familiares são diferentes em termos de cultura e rotinas organizacionais quando comparadas com empresas não familiares. Isso ocorre porque as primeiras experiências, sentimentos e emoções dos fundadores de famílias podem ser impressas na empresa, mais do que em empresas não familiares (Stanley, 2010). A cultura empresarial de uma empresa familiar tem sido crucial para o sucesso daquelas com essas características, utilizando capacidades dinâmicas em ambientes em mudança

(Chirico, 2007). Além disso, o seu sucesso pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de estratégias que promovam a mudança e a inovação (Miller, 1983).

Como objeto de análise, foram utilizadas entrevistas em profundidade com os sócios gerentes da empresa (que, por questões éticas, serão referidos como entrevistados 1, entrevistados 2 e entrevistados 3), bem como balanços financeiros, demonstrações de resultados dos anos considerados e relatórios de monitoramento de mercado fornecidos pela empresa.

Em primeiro lugar, foram desenvolvidos os conceitos que envolvem os construtos utilizados: as quatro dimensões no desenvolvimento das capacidades dinâmicas propostas por Eisenhardt & Martin (2000) – alavancagem de recursos, criação de novos recursos, acesso a recursos externos e economia de recursos – associadas a uma quinta dimensão, proposta por Danneels (2010). Essas dimensões foram unidas também ao construto de paradigma, a partir da perspectiva da literatura sobre mudança estratégica desenvolvida no marco teórico e outras referências que foram necessárias durante a análise do material.

Ao todo, foram seis entrevistas em profundidade, com três dos quatro gestores da empresa nos últimos 20 anos. Houve um intervalo de seis meses entre uma entrevista e outra com cada gerente. Em seguida, os dados foram codificados e confrontados com a literatura estudada e com os dados financeiros e econômicos fornecidos.

4. UM ESTUDO DE CASO DA EDITORA

4.1. BREVE HISTÓRIA DA EDITORA

Fundada em outubro de 1950, em São Paulo, a editora é a realização do sonho de seu fundador, grande admirador de revistas italianas de hobbies, seus grandes companheiros durante o período da infância vivido na Itália. Sentindo que não havia nada disso no Brasil, fundou então a firma, a primeira revista de palavras cruzadas do Brasil. Historicamente, a empresa tem uma equipe concisa, com dez funcionários, o que lhe permite ter uma estrutura simples composta por dois setores: administrativo e criação. O restante da atividade é terceirizado para prestadores de serviços especializados.

Ao longo de suas décadas de existência, a empresa construiu uma base de clientes muito fiel, alguns deles coletando as revistas desde a primeira edição. Todavia, algumas mudanças ambientais – incluindo o desenvolvimento de novos hábitos da população idosa, o envelhecimento de seus leitores e a dificuldade de renovação do público-alvo – levaram a uma queda geral nas vendas de seus produtos nos últimos 15 anos. A empresa, acostumada com a estabilidade de cinco décadas sem crises agudas, precisa agir para sobreviver.

Ao longo dos últimos 15 anos, a editora procurou manter-se fiel à sua tradição de produzir revistas de passatempo com elevados níveis de cultura, apostando na estratégia de lançamento de novos títulos no mercado com as mesmas características apoiadas desde o início das suas publicações. Assim, através de uma maior segmentação por tipos de passatempo e subníveis de dificuldade (sempre de intermédio a difícil), o objetivo foi atrair um novo público – especialmente leitores da revista Coquetel. Mais tarde, foram também criados títulos infantis e oferecidos passatempos semelhantes aos da revista Coquetel, contando com a fungibilidade /substituição da sua marca e com a percepção de que a qualidade de imagem iria transpor do seu segmento para todo o mercado. Outras tentativas também foram feitas, mas não alcançaram os efeitos esperados.

Este estudo de caso longitudinal abrange os últimos 20 anos de história dessa editora a partir da perspectiva das dificuldades que o peso da tradição impõe e tentando entender por que a editora não conseguiu se adaptar até hoje, a fim de atender às novas exigências que o mercado dinâmico

tem imposto. Portanto, somos guiados pelo marco teórico que busca responder à pergunta: como os paradigmas organizacionais distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas nas organizações?

A história da editora demonstra que a empresa alcançou grande sucesso e atendeu às exigências do mercado por mais de cinco décadas. Entretanto nos últimos 15 anos, a editora encontrou dificuldades para se adaptar às mudanças e restaurar seu antigo nível financeiro, em risco de morte. Ou seja, considerando seu ciclo de vida, a empresa está em fase de declínio e precisa reverter essa situação. Como mencionado acima, muitas tentativas foram feitas, mas sem sucesso.

Sob a teoria das capacidades dinâmicas, a próxima seção é organizada considerando as quatro dimensões em que a base de recursos de uma empresa pode ser alterada (Eisenhardt & Martin, 2000) e a quinta dimensão proposta por Danneels (2010). Pretende-se traçar um paralelo geral com a evolução do paradigma na empresa e seu desempenho financeiro nos últimos 20 anos.

4.2. ALAVANCAR OS RECURSOS EXISTENTES

Alavancar os recursos existentes significa aplicar os recursos atuais em novas formas de utilização. Os recursos podem ser categorizados em dois tipos diferentes: relacionados ao mercado e à tecnologia.

A editora, ao longo das primeiras cinco décadas de sua existência, desenvolveu a capacidade de criar novos produtos sempre que houve uma mudança em seus resultados financeiros, passando intacta por momentos históricos brasileiros – como o congelamento das taxas de imposto durante o mandato de Collor – e tendo a capacidade de liberar títulos paralelos sempre que a situação exigisse. O know-how nesse tipo de atividade, de caráter tecnológico, é tão grande que a empresa, de um mês para outro, pode montar e desmontar uma linha de produção mantendo a qualidade desejada, como afirma o entrevistado 2: “Ao longo dos anos, passando pelas dificuldades impostas pelo congelamento dos preços durante o mandato da Collor, principalmente, aprendemos a construir uma equipe muito flexível, composta por dezenas de funcionários trabalhando sob demanda, com larga experiência”. No entanto, uma vez questionados se esses produtos chegavam a um novo público, os três gerentes foram enfáticos em dizer que a editora nunca teve de se preocupar em atrair mais consumidores, pois tinha uma base de clientes fiéis que se encarregavam, sozinhos, de divulgar revistas entre amigos e parentes. “O caso da editora é incrível. Nunca conheci uma empresa com uma base de clientes tão fiel. Alguns deles até deixaram sua herança para a editora porque a veem como uma companheira de vida”, acrescentou o entrevistado 2. Essa crença demonstra como a empresa lidou bem com a tecnologia para gerenciar as crises e flutuações com que se deparou, mas negligenciou as situações externas que ocorreram no mercado. Nesse sentido, o entrevistado 2 também disse:

Nunca nos demos ao trabalho de fazer análises ou mesmo de nos preocuparmos com a concorrência de preços. Ainda hoje, penso que a revista da editora não tem qualquer relação direta com qualquer outro produto no mercado [...]. Nós temos o nosso público, e outras empresas têm o seu. Só não encontramos a forma de lidar com a renovação do nosso público, porque tenho certeza de que sempre haverá um público.

O conhecimento do consumidor reflete um modelo mental integrado de identidade, necessidades, estilo de vida e comportamentos (Danneels, 2003). No trecho acima, é possível observar como o paradigma da empresa sobre o conhecimento de seu consumidor é influenciado por um certo viés. Ao lançar novos produtos, os editores pensaram que apenas seus leitores atuais seriam uma base suficiente para atingir novos públicos, indicando entre seus conhecidos. Porém essa percepção

tornou-se uma provável falha em dois aspectos principais: os consumidores não estavam dispostos a apresentar os produtos a amigos e/ou amigos não estavam dispostos a conhecer os novos produtos, o que ocorre por vários aspectos relacionados ao modelo mental e ao comportamento social que foram sendo transformados ao longo dos anos.

A empresa FC Comercial, cliente mais antigo, distribuiu o material da editora em todo o país. Ao lançar novos produtos, a empresa acreditava que poderia utilizar o relacionamento construído ao longo de seis décadas como suporte. Contudo o que aconteceu foi que, no lançamento, a distribuidora foi atingida por uma grande crise e vendida para outra empresa do segmento, a DINAP, que juntas formaram um monopólio no mercado brasileiro de distribuição de revistas. Nessa nova realidade, a editora perdeu seu poder histórico de barganha com o fornecedor e passou a ser vista como mais um cliente. Mudanças contratuais importantes foram feitas, e os custos operacionais do processo de distribuição cresceram muito, assim como as condições mínimas de venda. Com base nisso, a editora foi gradualmente obrigada a manter apenas produtos rentáveis, já que a distribuidora se recusou a investir em novos títulos, pois estava em crise. Respondente 3 disse:

Pensamos que teríamos o apoio do FC para lançar novos títulos. As revistas são imprevisíveis. Você tem que lançar e apostar nele por pelo menos seis números para verificar se o mercado responde a ele. Eles não nos deram essa oportunidade e aumentam os bons valores para não alcançar padrões mínimos para a venda. Então, foi difícil.

Além de lançar novos produtos em sua categoria, a editora buscou novas alternativas que estavam dentro do escopo do atual paradigma da empresa, que é ser uma editora de palavras cruzadas impressas. Assim, desenvolveu uma estratégia de extensão de marca definida pelo uso de marcas existentes para entrar em novas categorias de produtos (Keller e Aaker, 1992 apud Danneels, 2010). Segundo os autores, três tipos de associação de marcas afetam a fungibilidade de uma marca: associações a categorias de produtos (palavras cruzadas), associações a benefícios (qualidade) e associações para usabilidade (diversão).

A editora optou por oferecer conteúdo para o mercado através da venda de temas específicos, como a venda de conteúdos para projetos empresariais especiais, campanhas educativas e publicação de revistas específicas (exclusivamente para venda em determinadas redes, publicadas com a marca da rede). De acordo com o respondente 3: “Sabíamos que as vendas de bancas de jornal funcionavam contra nós, os números diminuíram de forma constante, enquanto os custos operacionais de distribuição apenas aumentaram. Chegamos a um momento em que ficou claro que já não poderíamos pensar apenas na venda de bancas”. Persistindo no paradigma organizacional, a empresa optou novamente pela inovação incremental. No entanto, a decisão gerencial sobre a fungibilidade da marca mostrou-se novamente ineficaz, já que a única associação de marcas que foi mostrada na prática foi a da categoria de produto.

Pensamos que ao lançarmos novos produtos poderíamos transpô-los para a nossa imagem de qualidade, uma vez que o nosso concorrente tinha uma visão quantitativa, mas não sei o que aconteceu, não conseguimos obter o apoio do mercado que pensávamos que conseguiríamos. As pessoas nos reconheceram como uma marca importante, nos receberam bem, mas continuamos perdendo as ofertas que estávamos participando, mesmo com preços abaixo da tabela (Entrevistado 3).

Claramente, os clientes novos não observaram a categoria nova dos produtos desenvolvidos pela empresa como algo para trazer quaisquer benefícios adicionais ao que já estava no mercado. Isto é, os produtos, apesar do reconhecimento do tipo, não adicionaram nenhum valor. O que foi feito dentro de seu nicho não era disponível às novas categorias.

Sendo incapazes de exercer a habilidade para alavancar os recursos existentes, as organizações devem buscar a capacidade de criar novos recursos que juntos formam uma nova competência (Grant, 1991 apud Danneels, 2010). Nessa dimensão, a editora mostrou-se inexperiente. De acordo com o respondente 1: “Sempre soubemos que o que tínhamos que fazer era da nossa competência, que é desenvolver palavras cruzadas e revistas de passatempos de qualidade, com muito conteúdo”, complementa o respondente 3: “Até hoje, eu tenho acreditado que pensar diferente é perder o foco. Todos nós aqui pensamos assim. Como observado, os gestores compartilham a mesma visão, até o momento, de que a empresa deve focar na inovação incremental e no desenvolvimento de novas capacidades que geram novas habilidades é tratado como negativo para a empresa, para estar associado à perda do foco na competência para produzir revistas de hobbies de qualidade com conteúdo relevante.

Esse paradigma corroborou para que a empresa não gastasse tempo desenvolvendo formas estruturadas, capazes de construir capacidade dinâmica ligada à criação de novos recursos, o que levou ao desalinhamento entre a organização e o ambiente no processo mencionado no marco teórico. Pode-se inferir que, por se tratar de um ambiente muito dinâmico, a empresa conseguiu se perpetuar por décadas sem essa capacidade, porém, quando houve uma mudança ambiental significativa, a empresa passou a contar apenas com os recursos existentes, inadequados ao novo contexto.

Nota-se, ao analisar os balanços da empresa, que a falta de foco na inovação não está relacionada à falta de recursos financeiros, estando ligada ao paradigma dos gestores da organização de que as inovações devem ser incrementais e dentro das competências existentes. Entrevistado 2 afirma: “Conhecemos bem o negócio, não perdemos dinheiro com pesquisas e outras coisas. Temos que manter a empresa financeiramente saudável”. É evidente a noção de que só gastar menos significa “manter a empresa saudável”. O Entrevistado 1 acrescenta: “Com o tempo, aprendemos a poupar. Essa é uma das razões do sucesso da empresa até hoje”. Destaca-se que, apesar da queda nas vendas e da queda acentuada nos resultados financeiros, os gestores da empresa ainda têm uma visão bem-sucedida de como a gestão é realizada.

4.3. ACESSO A RECURSOS EXTERNOS

De acordo com a classificação que escolhemos, outra estratégia para modificar os recursos básicos de uma organização é acessar recursos fora da organização. Alianças e aquisições são duas maneiras de aplicar isso (Eisenhardt & Martin, 2000). A editora, ao longo do processo de queda das vendas e das margens de lucro, utilizou seu fundo financeiro para investir no segmento de livros, comprando uma gráfica de livros sob demanda. Para questões contratuais, tal empresa será mantida anônima neste artigo, simplesmente chamada de editora New Book. De acordo com o respondente 2, a expectativa era “comprar uma empresa estabelecida para adaptá-la à cultura da empresa sem riscos”, ou seja, associar recursos complementares aos existentes para desenvolver novas habilidades no futuro, a empresa ofereceu, como recursos para o New Book, dinheiro para acelerar seu desenvolvimento e sua rede de contatos de distribuição, divulgando a distribuição de livros, que seria feita mediante o canal de bancas. A editora New Book ofereceu, como citado anteriormente, novos recursos que poderiam gerar novas competências em um novo mercado de interesse: o mercado livreiro independente. O plano se mostrou impraticável.

A editora New Book começou por iniciativa de dois jovens parceiros que notaram uma escassez na impressão de livros a pedido de autores interessados em publicar os seus trabalhos e com dificuldades ou aversão em procurar grandes editoras para o fazer. Com base em histórias de sucesso desse modelo no exterior, conhecidas por um dos sócios que residiam temporariamente fora do

país, a editora decidiu investir sem muito planejamento, apenas intuitivamente, de acordo com o consenso entre os sócios. Nos primeiros meses, porém, ficou evidente a incompatibilidade entre o modelo mental de tomada de decisão dos gerentes desta editora e dos gerentes da New Book, o que tornou a tomada de decisão da empresa – ainda uma startup – lenta para os fundadores e muito dinâmica para os gerentes da empresa. Não demorou muito para que as primeiras disputas insolúveis começassem, como afirmou o entrevistado 3:

Não foi possível. No início, os meninos pareciam dispostos a seguir um desenvolvimento lento e seguro, como estamos acostumados. No entanto, nos primeiros meses, ficou claro que ainda eram crianças, que não tinham muito mais do que uma boa ideia em suas cabeças. Perdemos algumas centenas de milhares de reais, mas decidimos sair daquele negócio, não nos enquadrávamos. Estávamos numa situação difícil.

Além disso, os planos iniciais de expansão eram mais caros do que se pensava inicialmente, e as mudanças relativas à fusão do distribuidor FC Comercial inviabilizaram os planos de distribuição em bancas de jornal. Assim, ao contrário do que os gestores haviam pensado no início do processo, os fundos mútuos tornaram-se desinteressantes para ambos, dificultando ainda mais a situação. “Chegamos a um momento em que nossa parceria não fazia mais sentido. Não podíamos mais nos apoiar um no outro”, disse o entrevistado 1. A editora encontrou a premissa mais fundamental para o sucesso do processo de alianças ou aquisições “As empresas precisam ter recursos para encontrar recursos” (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 apud Danneels, 1996).

Esses fatos apontam atitudes aparentemente apressadas na busca de recursos por meio de aquisições, sem prestar atenção às questões básicas, destacando a incapacidade da empresa em acessar recursos externos por meio de aquisições e fusões.

4.4. ECONOMIA DE RECURSOS

A economia de recursos é a última das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000) que a literatura tradicional aborda. Essa capacidade foi exercida com mais frequência na empresa durante o período de análise. No entanto, o que está acontecendo é que, apesar da preocupação dos gestores em trabalhar com o mínimo de recursos possível, ela contribui negativamente para o processo de inovação, pois frequentemente impede que processos mais adequados para a criação de novos recursos sejam desenvolvidos, ou para a vantagem dos recursos existentes.

Para alavancar os recursos existentes, com base na lógica incremental em mercados de baixa dinâmica, assumem-se processos que utilizam dados passados capazes de gerar planos mais estruturados para a empresa. Contudo, como mencionado anteriormente, o entrevistado 2 disse que “conhecemos bem o negócio, não perdemos dinheiro com pesquisas e outras coisas”. Temos que manter a empresa financeiramente saudável”. Ou seja, há um consenso de que os executivos conhecem o negócio tão bem que apenas uma gestão intuitiva é suficiente.

Como implicações da criação de novos recursos, trechos citados na entrevista conjunta com gestores são emblemáticos para demonstrar a cultura da empresa. Quando perguntados sobre como percebem a queda constante nas vendas em relação às mudanças ambientais, afirmações como “somos competentes em fazer e imprimir palavras cruzadas, sempre haverá pessoas que gostam de papel e cartas”, “não acredito que o computador faça nosso mercado desaparecer. As crianças são alfabetizadas com lápis e papel, mesmo com tanta tecnologia” e “toda experiência fora da nossa área de atuação foi catastrófica” demonstram como o paradigma dos gestores da organização continua sendo que a editora é uma empresa de palavras cruzadas impressas e assim deve continuar.

Um ponto importante é que, apesar da economia histórica de recursos, a organização não investe em melhorias, diz o entrevistado 3: “toda a família depende desse negócio, temos que mostrar resultados. Nosso negócio é estável, não gastamos dinheiro nisso. Algum dia encontraremos o caminho”. Afirmarções como esta mostram que a economia de recursos tem apenas a função de trazer benefícios imediatos aos parceiros, e não exerce o papel estratégico de buscar melhorias e a sobrevivência da empresa ao longo do tempo. Aparentemente, depende exclusivamente da sorte.

4.5. RECONHECIMENTO DE RECURSOS

Danneels (2010) propõe e testa empiricamente uma nova dimensão capaz de mudar todos os recursos da outra empresa, chamada cognição de recursos. Sua premissa é a seguinte: para entender como as empresas exercem suas capacidades dinâmicas, é necessário primeiro considerar como seus executivos exercem e vê-los.

Cognição de recursos é um conceito amplamente explorado em psicologia e economia comportamental e refere-se à identificação de recursos e à compreensão de sua fungibilidade, resultando em esquemas de recursos, ou modelos mentais que os gestores aplicam em seus negócios e determinar quais recursos são percebidos, as aplicações potenciais desses recursos, em um processo subjetivo de escolhas e identificação (Danneels, 2010; Teece, 1982; Prahalad & Hamel, 1994).

No caso da editora, mesmo antes dos fatos demonstrados pelos resultados financeiros da empresa, questões internas e ambientais – como as mudanças nos hábitos da população idosa -, o advento de novas tecnologias e a queda das receitas e margens de lucro, há a crença de que a lógica da mudança incremental é a única maneira de a empresa reverter a situação. Isso influencia como os gestores da empresa veem e tomam decisões sobre como e quais capacidades dinâmicas a empresa precisa desenvolver para mudar suas bases de recursos. Os gestores da organização mostram que não acreditam na extinção gradual do mercado editorial de revistas, nem no potencial para que as palavras cruzadas sejam substituídas por outras formas de lazer e cultura, o que é decisivo na forma como exercem suas capacidades dinâmicas. No caso dessa editora, ela foi investida apenas nos recursos existentes alavancando – ainda, de forma desestruturada – e assumindo a atração de recursos externos como uma ameaça ao paradigma atual, economizando recursos apenas para benefícios imediatos dos parceiros e a criação de novos recursos como algo negativo que desvia o foco da empresa do seu core business: produzir palavras cruzadas impressas e revistas de hobbies.

5. DISCUSSÃO

Com base na compreensão dos conceitos relacionados às capacidades dinâmicas, pretendemos colaborar com as lacunas da teoria proposta por Danneels (2010), argumentando que apenas planos e rotinas estruturados não são suficientes para orientar adequadamente o processo de mudança estratégica nas organizações. Devido à sua complexidade, é importante considerar as questões ambientais capazes de influenciá-la.

A teoria nos diz que antes das mudanças, os executivos tendem a lidar melhor com situações que estão alinhadas aos seus paradigmas, cultura e outros aspectos políticos sociais na organização, e a tendência é sempre buscar a inovação através do que não foge para tais aspectos, eliminando informações que não estejam em conformidade com eles e absorvendo informações que corroborem (Grinyer & Spender, 1979).

O caso apresentado analisa empiricamente essa questão teórica e demonstra a importância do paradigma organizacional no processo de decisão sobre quais capacidades dinâmicas a organização

desenvolve ou não, o que é um fator relevante no resultado do estudo de como algumas organizações sobrevivem às mudanças ambientais enquanto outras sucumbem.

Algumas questões devem ser respondidas ao estudar as capacidades dinâmicas, questões teóricas importantes para a adequação do modelo de análise. A primeira é: em que medida a inovação na empresa é realmente realizada por capacidades dinâmicas? Vamos explicar: A teoria mostra que para exercer as capacidades dinâmicas é necessário uma rotina e um objetivo bem definidos (Winter, 2003). Alguns dos principais mecanismos de aprendizagem para exercê-lo é a prática repetida, a codificação da experiência, pela aprendizagem com erros e a velocidade da experiência (Zollo & Singh, 1998), e, à medida que ganha conhecimento no processo, tende a se transformar em rotinas progressivamente mais formais para que eles possam atingir seu objetivo de forma mais eficaz. O estudo de caso, no entanto, mostra que, em geral, os gestores da empresa atuam intuitivamente, sem qualquer planejamento formal de longo prazo, e isso os impede de exercer o processo de decisão estratégica de forma estruturada, como é sugerido para mercados de baixa dinâmica (Helfat, 1997).

Ainda assim, percebe-se que em alguns casos, mesmo sem o uso de ferramentas técnicas, os gestores têm desenvolvido muito bem uma das capacidades dinâmicas propostas na empresa: a alavancagem dos recursos existentes. Isso porque a empresa passou por crises anteriores que impuseram a necessidade de desenvolvê-la, como o congelamento dos preços durante o mandato da Collor, criando um processo repetido várias vezes que permitiu à empresa codificar a experiência e aprender com os erros para desenvolver gradualmente um processo efetivo de criação de novos produtos para seu público existente. Entendemos que esse fato permitiu à empresa prolongar seu ciclo de vida com sucesso.

O incrementalismo lógico assume que a estratégia da empresa é desenvolvida de forma incremental em um modelo, no qual o passado é muito importante na forma como a empresa molda o futuro (Quinn, 1980). Com base nesse conceito, sugere-se que esse suposto sucesso ao alavancar recursos existentes corroborou para construir um paradigma forte (Johnson et al., 2003) que atua negativamente, impedindo o desenvolvimento de outra dimensão-chave das capacidades dinâmicas oferecidas por Eisenhardt & Martin (2000): a criação de novos recursos. Nesse processo, a visão histórica de que apenas a vantagem dos recursos existentes é suficiente para manter a empresa saudável fortaleceu o paradigma organizacional e não permitiu que os gestores tomassem decisões verdadeiramente inovadoras e criassem recursos para desenvolver novas habilidades. Como ele passou por seu ciclo de vida, essas habilidades não eram necessárias, tornando-se evidentes apenas quando o ambiente exigiu mudanças, revelando-os como fatores críticos de sucesso. Porém, é uma capacidade que a empresa ainda não desenvolveu.

É importante considerar que confirma a formação do paradigma atual e a análise, a partir da perspectiva do incrementalismo lógico, da experiência da empresa em tentar exercer a terceira dimensão das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000): a aquisição de recursos externos. Ao buscar crescer para adquirir novas competências rapidamente, buscando trabalho em um novo segmento, a empresa teve uma experiência fracassada. Os gestores da editora, sem experiência prévia, apenas com base na percepção pessoal e nas opiniões compartilhadas – ou seja, nos paradigmas – fizeram a aquisição da editora New Book, contando com pressupostos que não eram verdadeiros.

No final, a editora não pôde oferecer os recursos que interessavam aos parceiros da New Book, como a distribuição abrangente em bancas e recursos financeiros, assim como a New Book não pôde oferecer um modelo de negócio que se encaixasse no paradigma dos gestores. Não havia uma relação baseada na troca de recursos, pois ela é necessária em uma relação de aquisição de recursos e, portanto, a parceria perdeu o sentido. O ponto é que os gestores não enxergaram

a situação dessa forma e fecharam a empresa para novas parcerias, atribuindo uma conotação negativa a esse tipo de esforço, ao invés de tentar codificar a experiência, aprender com os erros e buscar novas formas de desenvolver a capacidade dinâmica de aquisição de recursos.

A análise de casos deixa claro que os paradigmas organizacionais distorcem a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas, priorizando aquelas que estão de acordo com o paradigma organizacional. Assim, a organização tende a estar alinhada com seu próprio paradigma, ao invés de se alinhar com o contexto.

Em outras palavras, as mudanças ambientais, combinadas com as mudanças de hábito, rotina e perfil dos idosos brasileiros, colocam em risco a sobrevivência da editora. O estudo demonstra a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas para atender a essas mudanças ambientais. Todavia, foi demonstrado que o modelo mental de tomada de decisão dos gestores, afetado pelo paradigma organizacional, é um desincentivo para que isso ocorra, fazendo com que a organização se alinhe com esse paradigma e não com o ambiente de forma eficaz. Essa é a principal contribuição deste trabalho: ele demonstrou como esse processo ocorre.

Nesse processo, os gestores tendem a considerar informações que reforçam suas crenças – como o fato de que a população idosa está crescendo – e desconsideram informações ambientais que não estão alinhadas com seu paradigma – por exemplo, o fato de que o mercado impresso de revistas, apesar da expansão da base brasileira com poder aquisitivo suficiente para investir em lazer, diminui em média 3% ao ano, e que os idosos hoje têm novos hábitos e expectativas. O processo influencia diretamente a tomada de decisões estratégicas dos gestores e, conseqüentemente, a escolha das capacidades dinâmicas que a empresa desenvolverá.

Como dito anteriormente, tal fenômeno é chamado por Danneels (2010) de esquema de recursos, ou seja, simplificar os modelos mentais da realidade que os gestores adotam em suas empresas para lidar com a complexidade e gerenciar seus recursos, contendo respostas a perguntas que irão conduzir a aplicação de recursos através do seu ponto de vista e lógica particular. Entretanto, por serem modelos simplistas, podem omitir detalhes importantes e decisivos na direção da organização (Danneels, 2010), conforme demonstrado pelo exemplo aqui discutido e pela clareza dos pareceres emitidos pelos gestores da empresa os quais acreditam que ela não deve buscar outras oportunidades além daquelas relacionadas à sua competência atual: produzir revistas impressas com palavras cruzadas. Por conseguinte, não consideram as informações ambientais em desacordo com elas e consideram outras que sustentam uma visão distorcida do modelo mental, e isso afeta perigosamente a organização.

A economia de recursos ficou evidente no estudo de caso como uma prática comum nas atividades do negócio. No entanto, para determinar a finalidade de tal ação, fica claro que há um certo papel estratégico: ele é utilizado apenas como uma forma de gerar mais distribuição de lucros para os acionistas, para fins privados. Ainda assim, entendemos que esta pode ser considerada uma capacidade dinâmica por atender aos requisitos propostos por Winter (2003) e Zollo & Singh (1998).

Olhando o contexto, podemos inferir que este é um exemplo do viés das escolhas no processo decisório dos gestores, pois o ambiente exige que a empresa se reinvente e desenvolva novas habilidades, mas, mesmo assim, o modelo mental aprimorado pelo paradigma dos gestores vê o investimento na criação de novos recursos como negativo, simplesmente como um desperdício. Isso mostra que os paradigmas organizacionais fazem com que a empresa tenda a se alinhar mais com seus próprios paradigmas do que os do ambiente, distorcendo a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas para poder promover as mudanças e então a inovação necessária para impedi-la de um declínio – ou no caso da editora para que saia de uma situação de declínio no seu ciclo de vida.

Premissa em todas as quatro dimensões das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000), a quinta dimensão proposta por Danneels (2010), a cognição de recursos, está diretamente relacionada com o conceito de esquemas de recursos. Buscamos evidências na análise de cada um deles como o modelo mental de tomada de decisão dos gestores influencia diretamente a escolha de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas na organização. Nosso objetivo foi demonstrar empiricamente como a cognição de recursos influencia em quais capacidades dinâmicas uma organização se desenvolve. O resultado empírico foi o seguinte: o poder dos paradigmas faz com que a organização se alinhe cada vez mais consigo mesma, desconectando-se gradualmente do ambiente.

Hoje, a editora continua sofrendo com a queda de sua receita, mantendo-se viva com a significativa contribuição de capacidades dinâmicas que desenvolveu ao longo de sua história: a alavancagem dos recursos existentes e a economia de recursos. No entanto, parece incapaz de se reinventar devido aos desafios impostos pelo ambiente atual às editoras de revistas impressas com palavras cruzadas, justamente por não buscar novas habilidades e estar, de alguma forma, distorcida pelo esquema mental construído ao longo de seus quase 65 anos de experiência, que mostra o peso da tradição.

6. CONTRIBUIÇÕES

A editora conseguiu alavancar seus recursos diante das crises das últimas décadas, mas a mesma situação não é percebida no presente. Os depoimentos dos gestores, demonstrados por meio dos fragmentos apresentados nos resultados, mostram que eles têm uma visão de mercado baseada no sucesso do passado. Embora atualmente mantenha uma dimensão de economia de recursos, que pode ser questionada do ponto de vista conceitual das capacidades dinâmicas, a empresa não esboça nenhuma reação de mudança tecnológica que tenha promovido mudanças radicais no comportamento de todas as faixas etárias da população. Por outro lado, embora o momento atual da empresa não retrate o desempenho constante da capacidade dinâmica, na verdade a empresa só está ativa atualmente devido às suas ações de capacidades dinâmicas realizadas no passado. O construto criado relaciona o momento presente da empresa com as dimensões das capacidades dinâmicas que a empresa desempenhou no passado.

Embora a empresa não tenha se integrado plenamente ao mundo digital, ou seja, ter uma plataforma de leitura digital de suas edições, isso não prejudica todos os outros aspectos apontados no caso, os secundários e também os primários, por parte dos gestores que entenderam e se certificaram do construto criado, pelo ocorrido em décadas passadas. Hoje, pode-se até afirmar que, como as mudanças tecnológicas mais abruptas não são prioridades para a empresa, ela mantém leitores com um perfil etário mais avançado, o que seria mais reticente por parte destes, caso ocorressem mudanças, justificando o discurso dos gestores com comportamento mais hesitante em propor mudanças drásticas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Normalmente, as limitações estão presentes nos mais variados estilos de estudo científico. Este caso não é diferente. Como principal limitação, destacamos que se trata de um estudo de caso único. Por outro lado, o objetivo da análise não é fornecer um resultado altamente generalizável, mas sim ampliar nosso conhecimento sobre a variedade de mecanismos de estratégias. Com isso em mente, a despeito de este artigo não permitir que o leitor generalize os principais achados aqui relatados, ele ainda lança luzes sobre as implicações da estratégia e da organização da cultura

de uma forma que poderia fornecer novos insights para futuros estudos quantitativos. Portanto, mais estudos poderiam ser desenvolvidos por meio da análise desses resultados em um contexto diferente, em uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

Como uma pesquisa eficaz é aquela que pode contribuir para o segmento estudado, é importante apontar possíveis caminhos para a reação da empresa ao meio ambiente, inclusive aqueles que são vitais para a sobrevivência da empresa. Uma delas seria a mudança de plataforma de distribuição de produtos ou mesmo a renovação da equipe de gestão, pois, como visto nos relatos dos entrevistados, os gestores têm um perfil conservador e pouca ou nenhuma habilidade com o mundo digital. Logo, uma das alternativas seria a disponibilidade de produtos já existentes em aplicações em canais digitais, como é o caso das aplicações de revistas de circulação nacional, mesmo com a parceria entre operadoras de telefonia celular. Neste caso, não se trata de inovação radical de produto, mas sim da construção de parcerias para a modificação da plataforma de distribuição.

REFERÊNCIAS

- Argote, L. (1999), *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Breznik, L. & Hisrich, R. D. (2014), Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), pp.368-384.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997), The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 1-34.
- Chirico, F. (2007), The Value Creation Process in Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Danneels, E. (1996), Market segmentation: normative model versus business reality, *European Journal of Marketing*, 30(6), pp. 36-51.
- Danneels, E. (2003), Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation, *Strategic Management Journal*, 24(6), pp. 559-576.
- Danneels, E. (2010), Trying to become a different type of company; dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, 32, pp. 235-264.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. & Sull, D. (2001), What is strategy in the new economy?, *Harvard Business Review*, 79(1), pp. 106-117.
- Eisenhardt, K. M. & Tabrizi, B. N. (1994), Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 84-110.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.
- Fredrickson, J. W. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 445-466.

- Grinyer, P. H. & Spender, J. C. (1979). Recipes, crises, and adaptation in mature businesses. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 9(3), pp. 113-133.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Helfat, C. E. (1997), Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.
- Lynch, S. E. and Mors, M. (2019), Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks, *Long Range Planning*, 52(2), pp. 255-270.
- Johnson, G. (1992), Managing strategic change, strategy, culture and action, *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-36.
- Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003), Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view, *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 3-22.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Belknap, Boston.
- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Colaco, M., & Araújo, C. C. (2018). CRM System: The Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), 494-511.
- Pettigrew, A. M. (1985), Contextualist research and the study of organizational change processes, in E. Lawler (Ed.). *Doing research that is useful for theory and practice*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 53-72.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewook, Irwin, Illinois.
- Schein, E. H. (1986), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sitkin, S. B. (1992), Learning through failure: the strategy of small losses, *Research in Organizational Behavior*, 14, pp. 231-266.
- Stanley, L. J. (2010), Emotions and Family Business Creation: An Extension and Implications, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, pp. 1085-1092.
- Teece, D. J. (1982). Towns an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Tondolo, V. A., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Business Review*, 11(5), 122-144.
- Wang, Y. (2016). Investigating dynamic capabilities of family businesses in China: a social capital perspective, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), pp.1057-1080.
- Winter, S. G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 991-995.
- Withers, M. C., Ireland, R. D., Miller, D., Harrison, J. S., & Boss, D. S. (2018). Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship on Shifts in Market Commonality, *Academy of Management Review*, 43(3), pp. 349-370.
- Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed), Bookman, Porto Alegre.
- Zollo, M. & H. Singh. (1998), The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, San Diego, CA.