

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SUELEN ALICE DA SILVA ZACHARIAS

**AS PRÁTICAS E O PROCESSO DE DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO
SURGIMENTO DE NOVAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:**
uma análise no lançamento de novos produtos

SÃO PAULO
2013

SUELEN ALICE DA SILVA ZACHARIAS

**AS PRÁTICAS E O PROCESSO DE DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO
SURGIMENTO DE NOVAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:**

uma análise no lançamento de novos produtos

Projeto de Dissertação de Mestrado
apresentado à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia
Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO
2013

Zacharias, Suelen Alice da Silva/ As práticas e o processo de diferenciação estratégica no surgimento de novas capacidades organizacionais: uma análise no lançamento de novos serviços / Suelen Alice da Silva Zacharias – 2013. 76 f.

Orientador: Sérgio Bulgacov
Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Produtos novos. I. Bulgacov, Sérgio. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

SUELEN ALICE DA SILVA ZACHARIAS

**AS PRÁTICAS E O PROCESSO DE DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO
SURGIMENTO DE NOVAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:**

uma análise no lançamento de novos produtos

Dissertação apresentada à Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Data de aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Eduardo Loebel
FGV-EAESP

Prof. Dra. Márcia Ramos May
FGV-EAESP

Dedico este trabalho ao meu marido, Rafael, e à minha filha, Helena, que viveu todo o processo de dissertação juntamente comigo – que sua educação seja minha maior herança, e o conhecimento sua maior riqueza.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sergio Bulgacov, meu orientador, pelo conhecimento e suporte oferecidos ao longo deste trabalho. Seus direcionamentos, sugestões e revisões foram fundamentais para a conclusão desta dissertação. Aos Prof. Dr. Eduardo Loebel e Prof. Dr. Germano Reis por terem participado da banca examinadora e terem contribuído para o enriquecimento e conclusão deste trabalho.

Aos professores e colegas do CDMAE, em especial Prof. Dra Maria Thereza Leme Fleury e Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello pelos ensinamentos em pesquisa acadêmica e discussões.

Aos meus pais, Maria Alice e Saulo, irmã, Alice Elen e aos meus sogros, Ricardo e Vera, por compartilharem as minhas conquistas.

Ao Rafael, por toda a paciência, dedicação, amor, companheirismo e conversas. À Helena, que viveu todo este processo de perto, e mesmo dentro do meu ventre soube compreender e me ajudar neste momento.

A vocês, Rafael e Helena, que me apoiaram e me alegraram incondicionalmente durante este período de estudo para o mestrado, dedico esta dissertação.

RESUMO

O processo de lançamento de novos produtos e serviços possui etapas significativas caracterizadas por atividades, rotinas e práticas que a define, e busca explorar a estratégia de diferenciação como processo-chave e determinante de sucesso (DEEDS; DECAROLIS; COOMS, 1999). Este estudo investiga como surgem novas capacidades organizacionais a partir do lançamento de novos serviços em busca de diferenciação no mercado. As práticas foram escolhidas como canal para entender de que forma as atividades e competências são direcionadas dentro da organização em atendimento a uma demanda emergente do mercado, fazendo com que a organização se diferencie das demais em um ambiente competitivo e demarcado por rápidas mudanças. O conceito de capacidades dinâmicas se encaixa à medida que o setor em que a organização pesquisada está inserida é carregado por informações que, por sua vez, está exposto a mudanças constantes, o que exige adaptação a todo o momento. A metodologia, qualitativa, foi realizada através da análise de trechos de documentos, vídeo e reportagens disponíveis no mercado a respeito do assunto, complementado por entrevistas em profundidade realizada com os responsáveis pela operação e lançamento deste novo serviço. Como resultado, foi encontrado que as práticas permitem a seleção das melhores atividades, rotinas e do que funciona ou não na organização. Permitem a criação de novas capacidades e a expressão das capacidades absorvitiva, adaptativa e inovativa, envolvidas na criação de um novo serviço para atender a demanda emergente do mercado.

Palavras-chave: Estratégia, Práticas; Capacidades dinâmicas; Rotinas.

ABSTRACT

The process of launching new products and services has significant stages characterized by activities, routines and practices that define and explore the differentiation strategy as a process and key determinant of success (DEEDS; DECAROLIS; COOMS, 1999). This study investigates how new organizational capabilities arise from the release of products and services in search of market differentiation. The practices in this work is the chosen channel to understand how the activities and skills within the organization are directed to meet the emerging market demand, causing the organization to differentiate itself from others in a competitive environment marked by rapid change. The concept of dynamic capabilities fits, as the industry in which the organization is embedded researched is loaded with information which in turn is exposed to constant change, which requires adaptation at all times. The methodology, qualitative, was performed by analyzing excerpts from documents and video, complemented by in-depth interviews conducted with those responsible for the operation and launch of this new service. As a result, it was found that the practices allow the selection of the best activities, routines and what works or not on the organization reality. Allows creation of new capacities as an absorptive, adaptive and innovative capacity involved in creating a new service to meet the demand of the emerging market.

Keywords: Strategy, Practice; Dynamic Capabilities; Routines

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estudos empíricos: conceito de capacidades dinâmicas.....	23
Figura 2 – Ciclo de Evolução do Conhecimento Organizacional	27
Figura 3 – Processo de Formação e Evolução das Capacidades Dinâmicas.....	28
Figura 4 – Práticas, Praxis e Praticantes	31
Figura 5 – Praticantes da Estratégia	32
Figura 6 - Modelo de Conduta e Desempenho	33
Figura 7 – Trabalhos Empíricos: abordagem estratégica como prática.....	36
Figura 8 – Práticas Determinantes de Vantagem Competitiva	39
Figura 9 - Práticas identificadas para o lançamento de um novo produto ou serviço	60
Figura 10 - Quadro comparativo entre as práticas executadas no serviço do comercial comum e do tradicional	61
Figura 11 - As práticas: o fio condutor para a criação das capacidades.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVOS	16
3.1 Problema de Pesquisa	16
3.2 Objetivo Geral	16
3.3 Objetivos Específicos	17
4 REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1 Rotinas e Capacidades Organizacionais	17
4.2 Capacidades Dinâmicas	20
4.3 Rotinas Organizacionais e as Capacidades Dinâmicas.....	26
4.4 Estratégia como Prática	28
4.5 Capacidades Dinâmicas e Estratégia como Prática: Uma abordagem dinâmica da Estratégia.....	37
5 METODOLOGIA	40
5.1 Níveis de Análise	42
5.2 Definições Construtivas	43
5.2.1 Estratégia de Diferenciação	43
5.2.2 Práticas	44
5.2.3 Reconfiguração de Recursos e Atividades	44
5.2.4 Capacidades Dinâmicas	45
5.2.5 Coleta e Análise de Dados.....	45
5.2.6 Análise de Dados	48
5.2.7 A Situação em Estudo.....	48
5.2.8 Resultados	53
6 AS PRÁTICAS	57
7 CONCLUSÃO	63
8 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	65
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXO 1	71

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca o entendimento sobre a relação entre as abordagens das capacidades dinâmicas e as práticas estratégicas de diferenciação no lançamento de novos serviços. O processo de lançamento de novos serviços, enquanto objeto de pesquisa, possui etapas significativas caracterizadas por atividades, rotinas e práticas que o define, buscando explorar a estratégia de diferenciação como processo-chave e determinante de sucesso (DEEDS; DECAROLIS; COOMS, 1999). Para tanto, a criação de novos produtos e serviços é vital para gerar fluxo de caixa incremental, visibilidade no mercado, legitimidade, *market share* e aumento da probabilidade de sobrevivência da organização (SHOONHOVEN; EISENHARDT; LYMAN, 1990).

Tendo como referência os estudos tradicionais da estratégia, dentre os esforços da empresa, a criação de novos serviços tem como ponto de partida a interação com seus clientes para assim, desenvolver novas perspectivas de diferenciação, ou demonstrar capacidade de adaptação ao mercado. As empresas, por meio do lançamento de novos serviços, visam interagir com seus clientes e criar novas formas de atender às expectativas e demandas emergentes do mercado.

Isso faz com que as empresas tenham a necessidade de se adaptar a todo momento, pois a sociedade atual enfrenta constantes mudanças com a facilidade de acessos à informação, opções de serviços e marcas. Toda a interação com os clientes e o ambiente competitivo têm, na chegada de novas tecnologias, como a Internet, uma rápida mudança (RINDOVA; KOTHA, 2001). O acesso livre e facilitado às informações traz para a sociedade uma nova forma de pensar, agir e consumir qualquer que seja o produto ou serviço. A ausência dessa interação ou mudanças radicais tecnológicas, que dificultam o acompanhamento das expectativas do mercado, têm sido causa de falência de firmas tradicionais (CHRISTENSEN, 1997). A revolução da informação, por exemplo, trouxe mudanças de conceitos e significados e fez com que as empresas tivessem que repensar seus serviços e processos, modelos de negócio e em como atingir seu público-alvo. Neste contexto, a capacidade de entender o mercado e suas tendências torna-se fonte de diferenciação. Mais do que isso, conhecer, reconfigurar e adaptar seus recursos

internos são atividades essenciais no processo de desenvolvimento de novos serviços.

A configuração do processo tradicional do desenvolvimento de produtos e serviços, busca assim atender a estratégia de diferenciação, a qual representa aqui uma estratégia de crescimento da organização, uma nova missão de desenvolvimento de mercado que busca avaliar o que melhor combinam as oportunidades emergentes do mercado com os recursos detidos pela organização (GHEMAWAT, 2002). Além disso, a estratégia de diferenciação busca, em seu sentido, criar um valor singular para o comprador (PORTER, 1989), tendo como foco necessariamente o público-alvo consumidor - uma vez que as estratégias devem ser definidas em função do cliente, devem criar valor para o cliente (OHMAE; CONTADO, 1995, p. 36).

A estratégia de diferenciação tem, neste trabalho, a abordagem da estratégia como prática, com a finalidade de entender a realidade social das pessoas quanto ao entendimento e execução da estratégia. Na abordagem da Estratégia como Prática (ECP), os atores chamam de práticas as rotinas ou capacidades organizacionais, sejam elas globais ou partilhadas (REGNÉR, 2008). Parte do processo dinâmico da organização em desenvolver novas capacidades, a análise das práticas traz conhecimento sobre os fundamentos deste processo e suas origens, onde os ativos da organização são criados e modificados. Dentro do processo dinâmico, os recursos são construídos e formados ao longo do tempo por meio da adaptação, combinação e transformação; processo o qual pode ser fonte de vantagem competitiva.

Ainda na perspectiva tradicional, a gestão estratégica dos recursos internos é um dos motivos pelos quais algumas empresas apresentam desempenho superior perante as outras. Muitos estudos têm provido suporte empírico para a proposição de que os recursos específicos podem levar a diferenças de desempenho entre as firmas (RUMELT, 1991). A valorização dada pelo cliente para determinado produto ou serviço de uma empresa, muitas vezes está no seu recurso diferenciado percebido, o qual o faz consumir, pagar pelo produto ou serviço oferecido. A diferença está em como as empresas utilizam seus recursos internos para ter dinamismo e se adaptar em busca de dar respostas ao mercado, de obter uma forma de valorização maior do que as outras empresas. Tendo conhecimento destes recursos, as organizações têm o poder de alterar, melhorar ou abandonar

capacidades em busca de se manter uma estrutura ideal, para atender o mercado de alta velocidade, de mudanças rápidas. O desafio em adequar, de tempos em tempos, a estrutura da organização é uma ameaça competitiva não somente externa mas também interna (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Como parte do escopo deste trabalho, as práticas são consideradas algo que as pessoas fazem (suas atividades) e de que forma compreendem a estratégia para executá-la. A estratégia de diferenciação se relaciona com as práticas a partir do momento em que buscamos entender o que as pessoas fazem dentro da missão de desenvolver mercado, alcançando oportunidades emergentes para obter a valorização do serviço pelo clientes. Ou seja, as práticas buscam explicar de que formas as pessoas, sejam elas gestores, coordenadores ou funcionários, entendem a estratégia de diferenciação e direcionam atividades através da sua interpretação e visão de mundo e buscam, dentro da organização, em suas atividades e rotinas, novas formas de aumentar o valor do serviço percebido pelo cliente.

Portanto, existe a importância de se entender não somente as variações nas estruturas das organizações, mas também os mecanismos pelas quais elas são moldadas. Ainda que os estudos nos campo da estratégia busquem o que são as capacidades dinâmicas e como elas funcionam, fica em aberto a questão de onde elas vêm, (ZOLLO; WINTER, 2002), de como estas capacidades dinâmicas são criadas.

Sendo assim, a questão que permanece é como as empresas realizam mudanças organizacionais, integram, constroem e reconfiguram recursos para responder às mudanças rápidas do mercado, criando novos sistemas operacionais para garantir sua liderança e permanência.

Embora hierarquias e processos tradicionais – que juntos formam o sistema operacional da empresa – estejam otimizados para a atividade do dia-a-dia, não foram feitos para lidar com os desafios trazidos pela crescente complexidade e a rápida transformação do mercado (KOTTER, 2012, p. 29).

As práticas exercem um papel transformador neste contexto. Ao mesmo tempo em que as pessoas, à frente dos negócios, percebem que podem desenvolver novas capacidades e que podem atender a uma demanda emergente, sinalizando ao dinamismo do mercado, as práticas permitem às pessoas reconfigurar o que já sabem fazer e a identificar novas formas de atender ao

mercado, seja com as capacidades atuais, seja com a necessidade de se criar e testar uma nova capacidade.

Nesse sentido, este trabalho busca melhor compreender a essas questões tendo como referência as práticas que possam demonstrar as mudanças estratégicas a partir da reconfiguração das atividades que conduzem a aquisição das capacidades dinâmicas. A descrição da recombinação da estratégia, das práticas, das capacidades e do serviço por meio das mudanças das atividades organizacionais sugerem o atendimento dos propósitos deste trabalho. “Capacidade dinâmica é exemplificada por uma organização que adapta seus processos operacionais por meio de uma atividade relativamente estável dedicada ao processo de melhorias (ZOLLO; WINTER, 2002).

Tem-se como pressuposto básico, o acúmulo de conhecimento e das práticas que as organizações detêm e assim reconfiguram seus recursos. Por meio de quais práticas já institucionalizadas, os praticantes modificam e reconfiguram recursos para adaptar a organização em resposta a uma necessidade de mudança do mercado.

Para entender como são formadas e como evoluem as capacidades dinâmicas, este trabalho propõe um estudo de caso do lançamento de um novo serviço de uma empresa do setor de medição de audiência, mídia e publicidade no contexto brasileiro. Neste estudo, acontece a análise das práticas que antecederam e a reconfiguração realizada pela empresa para a criação do novo serviço. Será observado o sistema de atividades e rotinas de partida (já realizado) e o novo sistema criado para atender a nova demanda dos clientes. O interessante aqui é perceber que, para a criação do novo sistema para o novo serviço, foram utilizados recursos de serviços já trabalhados pela empresa. Sem o conjunto de atividades já desempenhado, não seria possível a criação de novas capacidades para atender a uma nova demanda.

O novo serviço realiza a medição e acompanhamento do mercado das propagandas de merchandising na televisão. Este novo serviço provê ao clientes do setor - emissoras de televisão, agências de publicidade e empresas anunciantes – uma ferramenta que permite a análise por categorias de produtos, anunciantes, redes de televisão e programas. Além do volume de inserções e do investimento publicitário, é possível analisar o volume da veiculação de programação de tv e quanto o público está exposto a propaganda.

Apesar de haver mais de uma empresa que realiza o serviço de medição de publicidade e propaganda, o formato de medição regular de merchandising , ou seja, com certa periodicidade, ainda é inédito no Brasil e passou a ser oferecido exclusivamente, até o momento, pela empresa pesquisada

2 JUSTIFICATIVA

O estudo investiga a diversificação estratégica e operacionalidade dentro de uma organização tradicional, líder do segmento em que atua no Brasil. Este estudo irá gerar conhecimento a respeito de como a organização usa e combina seus ativos em busca de manter sua vantagem competitiva através do lançamento de um novo serviço. Além disso, tem a intenção de promover novas linhas de pesquisa para o meio acadêmico e de reflexão para o corporativo, demonstrando como, de fato, as pessoas dentro das organizações exercem suas atividades e constituem a formação estratégica para atingir o objetivo determinado pela empresa.

Na busca pelo entendimento de como os recursos e as capacidades geram vantagem competitiva, a abordagem da prática será a referência do meio de pesquisa. Por meio da análise das práticas, podemos entender como se estruturam os ativos e como estes sustentam a criação e modificação das capacidades da organização. Além disso, através das práticas podemos capturar o planejamento de longo e curto prazo e analisar diversos níveis da organização, bem como das condições para as mudanças (REGNÉR, 2008). As práticas conseguem nos dizer o que, de fato, é feito na organização, em suas atividades e processos. Portanto, é possível conseguir uma visão clara dos processos que são executados para realização de uma capacidade e como a empresa pretende alavancar novas atividades, através do entendimento das pessoas para a execução das rotinas e assim constituir novas capacidades de atendimento a uma determinada demanda do mercado.

Sendo assim, compreende-se como a organização trabalha com as necessidades emergentes do mercado, buscando sua rápida adaptação de forma a não perder posicionamento, mantendo sua tradição e lucratividade dos serviços oferecidos e, como as atividades foram direcionadas internamente para a criação da

nova capacidade para criar um produto ou serviço com valor diferenciado para os clientes.

Os trabalhos empíricos nos estudos de estratégia buscam entender os resultados das organizações, o que traz luz à importância de se olhar uma corporação ao lado da prática, ao lado do que as pessoas fazem para alcançar os resultados requeridos pela organização. Esta abordagem pode explicar e determinar como os atores, estruturas, e atividades combinadas, ao invés de individualizadas, complementam umas às outras na atividade de configuração e geração da vantagem competitiva (REGNÉR, 2008).

Ao buscar uma empresa para realizar a pesquisa, o foco foi em uma organização líder no mercado, não somente no momento atual, mas que tivesse uma história de liderança sustentável na oferta de serviços e/ou produtos e de um setor que fosse representado por rápidas mudanças. O setor selecionado é carregado de informações, que convive com as constantes mudanças pela inserção de novas formas de comunicação. Isto porque a comunicação e a informação, nos dias atuais, são caracterizadas pelo alto dinamismo, uma vez que os meios de comunicação tiveram que se adaptar com a chegada de novas tecnologias, como a Internet.

A pesquisa foi realizada em um Instituto de Medição de Audiência de TV, Pesquisa e Opinião e, diante às mudanças, a forma tradicional de comunicação lançou um novo serviço para atender à demanda de clientes (emissoras e agências de propaganda) que desejam acompanhar e entender estrategicamente como funciona uma das formas de abordagem de comunicação, que não é nova, mas que tem ganhado importância e gerado muito interesse nos últimos anos, o Merchandising. O instituto pesquisado trabalha com o serviço de aferição há mais de 50 anos, e a partir das práticas já realizadas, conseguiu desenvolver uma ferramenta que auxilia na estratégias do planejamento publicitário permitindo a análise por categoria de produtos anunciantes, redes de televisão e programa, além de analisar o volume de público que está assistindo. O merchandising é o formato de publicidade que está inserida nos programas de televisão, podendo compreender novelas, programas de auditório, e ações de publicidade que não pertencem ao intervalo comercial das propagandas comerciais

Com esta nova ferramenta, o Instituto desenvolveu uma nova forma de atender aos clientes, gerando uma maior valorização, fortalecendo sua marca e

tradição. Por meio das práticas, os gestores mapearam a reconfiguração de atividades e as atividades que ainda não dominavam, para dar origem à nova capacidade. Este processo somente foi possível por meio de pesquisa, com base nas práticas que puderam demonstrar as atividades que o instituto tinha domínio e as atividades que ainda seriam necessárias se desenvolver para assim criar um serviço que trouxesse maior valor aos clientes e destacasse o instituto de empresas concorrentes, que estão iniciando o processo de aferição de propagandas no Brasil. Portanto, este trabalho se configura para entender como o instituto se preparou, por meio da análise de suas práticas, para a criação deste novo serviço em busca de diferenciação no mercado. A aferição regular do merchandising, ou seja, com certa periodicidade ainda é uma novidade e exclusivamente oferecido pela empresa pesquisada, até então.

3 OBJETIVOS

3.1 Problema de Pesquisa

Tendo como oportunidade de explorar as capacidades de uma organização e como esta se prepara para uma diferenciação estratégica, o trabalho tem como problema de pesquisa investigar e explorar:

“Como as práticas direcionam o processo de diferenciação estratégica, por meio da reconfiguração nas rotinas e atividades visando a formação de novas capacidades, podendo estas serem dinâmicas, no processo de lançamento de novos produtos ou serviços?”.

3.2 Objetivo Geral

Considerando que o problema de pesquisa é um fenômeno a ser investigado, o objetivo geral, portanto, é o resultado da questão acima, ou seja, o que se pretende alcançar:

“Descrever de que forma a organização gera novas capacidades, podendo estas serem dinâmicas, por meio de práticas no processo de criação de um novo serviço em um instituto de pesquisa”.

3.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os desdobramentos do objetivo geral e é mediante os quais se alcança o objetivo final. São eles:

- Caracterizar a estratégia de diferenciação da empresa;
- Descrever as mudanças nas práticas e orientadas para um novo serviço;
- Identificar de que forma a mudanças nas práticas geram novas capacidades.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Rotinas e Capacidades Organizacionais

Sob a perspectiva tradicional de estratégia, as teorias propõem muitos motivos para a obtenção da vantagem competitiva e muitas outras sobre o desenvolvimento de estratégias corporativas (BARNEY, 1991). Porém, o conceito de dinamismo para estas teorias é limitado, e por vezes não envolve o processo de construção, desenvolvimento e mudança dos ativos organizacionais que alavancam a vantagem competitiva (REGNÉR, 1999). Os ativos organizacionais têm, em sua compreensão, as rotinas e atividades que permitem à empresa desempenhar suas funções. A dinâmica das atividades e rotinas, junto com os desafios da criatividade e da competição, é essencial para capturar a dinâmica da estratégia (PORTER, 1991), que será expressa por meio de novas formas de atuação das empresas no mercado.

Como conceituado por Nelson e Winter (2002), as rotinas são *building blocks* das capacidades organizacionais. Ou seja, constituem a base de tudo o que uma organização se torna, construindo sua forma de executar o que se propõe no mercado, seja a oferta de produtos ou de serviços. Assim, pode ser vista como a ferramenta principal para que mecanismos disponíveis na organização se organizem e funcionem, a fim de conduzirem a organização para o desempenho almejado. Estes mecanismos são formados pelas atividades e por suas combinações que, desempenhadas no dia-a-dia, dão o suporte necessário para a consolidação do desenvolvimento das rotinas.

O conceito de rotinas é multidisciplinar e envolve elementos heterogêneos (HELPHAT; FILKELSTEIN; MITCHELL; PETERAF; SIGH; TEECE; WINTER, 2008). Desde o início de seu estudo, as rotinas significam muito sobre o que as organizações fazem em seu dia-a-dia, sendo um aspecto essencial dentro do trabalho organizado (FREEMAN; CARROL; HANNAN, 1983).

O fato de representarem as bases para a construção das atividades padronizadas dentro das organizações lhes confere um caráter de inércia (HANNAN; FREEMAN, 1983), mas que, por serem ricas em conhecimentos e comportamentos, conseguem também oferecer um caráter experimental e de seleção do que realmente funciona ou não para a organização (TEECE, 2009). É neste contexto que as atividades selecionadas são legítimas e concretizadas, possuindo assim chances de evolução para aprimorar processos e práticas, tornando-os mais eficientes.

A ideia de rotinas está relacionada como um fenômeno social, por considerar padrão de comportamentos e cognição. Portanto, como qualquer outro fenômeno social, está envolvido com a dualidade de estrutura e agência (GIDDENS, 1984). A primeira parte, a estrutura, está relacionada com a ideia abstrata da rotina; já a segunda parte, a agência, está relacionada com o desempenho das pessoas, em tempos e espaços específicos. Ambas são necessárias para explicar o fenômeno que nos referimos como “rotinas organizacionais”. Essas partes sozinhas não nos dizem nada a respeito de rotinas - é necessário entender e considerar as interações entre estes dois aspectos (FELDMAN; PENTLAND, 2003) -, por isso, permitem à organização desempenhar quatro funções: coordenação das atividades, estabilidade de comportamentos, economia de recursos cognitivos e ligação dos conhecimentos.

Por carregarem a história da organização, sua subjetividade, poder e conhecimentos, as rotinas facilitam a eficiência cognitiva (FELDMAN; PENTLAND, 2003) podendo também ser fonte de flexibilidade e mudança, uma vez que todas as alterações dentro da organização se iniciam através de alguma mudança ou criação de atividade desempenhada. Nelson e Winter (2002), chamavam essa possibilidade de mutação. Mais recentemente, Feldman e Pentland exploram na rotina o aspecto de mudança e flexibilidade como sendo algo básico: a capacidade inerente de toda rotina organizacional de gerar mudança acontece simplesmente em seu constante desempenho e busca pela melhoria desta.

Para Feldman e Pentland, a capacidade que as rotinas têm de reter a história é fonte de sua inércia e da sua variabilidade, pois no processo rotineiro de seleção, legitimação e replicação dos melhores processos e atividades, os indivíduos e grupos geram conjuntos de ideias em como abordar problemas antigos e encontrar novas formas para direcionar soluções e novos desafios. Isso acontece exatamente na base da combinação/recombinação dos conhecimentos que pode ser gerado a partir de análise da concorrência, *feedback* do consumidor e interno (ZOLLO; WINTER, 2002).

Assim, as atividades combinadas representam um padrão executado dentro da organização, sendo as pessoas e o meio social o ambiente que envolve principalmente essa rotina, imprimindo a ela marcas de comportamentos, cognição, história e conhecimentos que refletem diretamente em sua forma de atuação no mercado.

Para que a organização funcione, entregue resultados, se adapte a novas demandas e atenda às necessidades de seus clientes, as rotinas devem permitir a evolução do conhecimento dentro da organização. Deve permitir a combinação e recombinação das atividades e a padronização em ações que funcionam para melhor conectar seus negócios.

Portanto, as rotinas organizacionais são interações recorrentes entre padrões de complexidade, comportamentos automáticos de grupos e indivíduos, que podem envolver padrões e regras para a tomada de decisão, processos operacionais que moldam e guiam o comportamento organizacional (WINTER, 1974). Por sua vez, as capacidades organizacionais são coleções de rotinas caracterizadas pelo propósito evidente da organização (NELSON; WINTER, 1982). As capacidades da organização são identificadas pelo conhecimento (*know how*) que permite à organização obter desempenho superior e ampliar sua característica em forma de ações e resultados como, por exemplo, a criação e a disponibilização de um produto ou serviço e/ou o desenvolvimento e a criação de novos serviços (BOTTAZZI; CEFIS; DOSI, 2002). As capacidades refletem a habilidade da firma de realizar de forma confiável suas atividades básicas funcionais (SALVATO; RERUP, 2011).

Enquanto isso, há as capacidades chamadas de dinâmicas que ajudam as rotinas, as capacidades operacionais e básicas a se adaptarem ao ambiente dinâmico (HELFAT et al., 2008), a realizarem mudanças necessárias que são

demandadas na organização. É dentro desse contexto, com o ambiente caracterizado pelo dinamismo, que surgiu o conceito de capacidades dinâmicas. A origem do termo surge em resposta ao desafio dos conceitos originais da VBR (visão baseada em recursos), considerada uma abordagem estática e negligente com o dinamismo do mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

4.2 Capacidades Dinâmicas

A estratégia teve seu estudo iniciado na década de 60, influenciado pelos interesses em ferramentas e planejamento da estratégia e pelos pesquisadores que tinham foco no desempenho das empresas, tendo sua base teórica herdada da economia. O estudo na área se intensificou e tomou um corpo multidisciplinar, passando pela exploração de diferentes focos de pesquisa e dando origem a muitas visões ou teorias que competem entre si. Por ser um assunto holístico, existe a dificuldade de se definir estratégia. Sua definição varia conforme o olhar - se olhamos para o ambiente externo ou para dentro da empresa. Considerando o ambiente externo, Michael Porter define que “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades” (PORTER, 1996).

A VBR considera as características internas da organização como responsáveis pelo desempenho superior, ou seja, a vantagem competitiva reside na proposição central nos recursos e capacidades desenvolvidos e controlados pela organização. Barney (1991) aponta que a fonte de vantagem competitiva sustentável da firma está no conjunto de seus recursos e que estes devem ser raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação; já para Edith Penrose (1959), a vantagem da firma está na combinação e na melhor utilização de seus recursos.

Contudo, na década de 90, o ambiente caracterizado pelo dinamismo desafiou as proposições originais da VBR, por ser esta abordagem estática e negligente com o dinamismo do mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Desta forma, o conceito de capacidades dinâmicas surgiu para melhorar a VBR, uma vez que possui a natureza evolutiva dos recursos e capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

E foi a partir de 1990 que o estudo da estratégia enfatiza a abordagem das capacidades dinâmicas, cujo termo veio à literatura com Teece, Pisano e Shuen

(1992), a partir da conexão com a abordagem da visão baseada em recursos, e está construída na noção das capacidades essenciais da organização e uso de seus recursos tendo como propósito as ideias sobre flexibilidade, adaptabilidade, integração e reconfiguração (TEECE, 2009). O conceito está relacionado com a habilidade da organização de sentir, dimensionar e adaptar para gerar e explorar competências específicas internas e externas da organização.

O conceito de dinâmica conota o sentido de mudanças, sendo assim, capacidade dinâmica se refere à capacidade das empresas de moldar e reconfigurar recursos para responder a mudanças tecnológicas e de mercado, escapando da condição de lucro nulo (TEECE, 2009). Tem com foco o papel de recursos como conhecimento e tecnologia, assim como o papel da gestão na construção e adaptação das competências para preparar a organização à competição em ambientes de rápidas mudanças, promovendo a valorização dos recursos para os clientes e de difícil imitação para seus competidores. Para Helfat, uma capacidade dinâmica é a capacidade da organização de, propositadamente, criar, estender ou modificar seus recursos-base, podendo estes serem ativos tangíveis, intangíveis, humanos, bem como as capacidades que a organização tem ou controla.

Como resultado, a perspectiva das capacidades dinâmicas procura explorar como as mudanças no mundo resultam em mudanças nos negócios para as empresas e como deve ser melhorado o ambiente e as capacidades organizacionais (TEECE, 2009). Para Teece, os estudos no campo da estratégia são baseados em práticas. Sua existência se dá devido à importância do assunto e à necessidade do desenvolvimento de perspectivas que possam ajudar os gerentes a pensar através de decisões negociais. Os estudos de capacidades dinâmicas podem ser usados para destacar a importância da estratégia e organização, liderança e gestão, para o desempenho da empresa.

O conceito de capacidades dinâmicas está apoiado em algumas teorias relevantes como a Teoria Comportamental e a Teoria de Custos da Transação (TEECE, 2009). A primeira é baseada no fundamento de que a organização foi construída sobre os conceitos políticos, da racionalidade limitada, dos conceitos de regras e aspirações e de como todo este conjunto interage entre si e afeta as decisões tomadas na organização (CYERT; MARCH, 1963), bem como a importância da heterogeneidade da firma. A teoria dos custos da transação compreende os aspectos econômicos e financeiros, onde vemos mercados,

hierarquias e mecanismos alternativos para organizar a atividade empresarial (HELFAT et al., 2008).

Por isso, a importância de se entender como “nascem”, como acontece a criação de capacidades dinâmicas nas organizações, pois trata-se de um processo que envolve o lado econômico e social, em que o lucro é buscado através das práticas de adaptação em ambientes de rápida mudança, iniciadas por atividades que criam capacidades dinâmicas.

A criação e evolução das capacidades dinâmicas envolvem três mecanismos de aprendizagem: o acúmulo de experiência, a articulação e a codificação de conhecimentos. Estes mecanismos representam a prática da organização e estão descritas a seguir. As rotinas são padrões de comportamentos que caracterizam as reações organizacionais e resultam em acúmulo de experiência; a articulação de conhecimentos é o processo por onde os indivíduos e grupos entendem o que funciona ou não na execução de certa tarefa; e a codificação do conhecimento unifica os entendimentos das implicações das rotinas internas, gerando ferramentas escritas, como manuais, sistemas de suporte à decisão e gerenciamento de projetos (ZOLLO; WINTER, 2000).

Se olharmos para as teorias econômicas, pouca importância é dada ao papel dos gestores, mas se olharmos bem de perto constata-se que as organizações jamais poderiam exercer sua função econômica sem eles, bem como planejar e implementar estratégias dentro da organização. A prática da gestão exerce um papel importante e distintivo na ajuda para a solução de problemas de ordem econômica. Particularmente, sete classes da função originadas da teoria econômica, dizem respeito à gestão: orquestração de recursos especializados; seleção de modelos de governança e sistemas de incentivo; arquitetura de modelos de negócios; sustentação e criação de processos e rotinas de mudança/ inovação; tomada de decisão de investimentos; liderança, visão e motivação dos funcionários; planejamento e implementação de operações básicas e de controle.

Nenhuma dessas funções pode ser bem desempenhada por computadores ou por puro processo de mercado (HELFAT et al., 2008). Tudo o que envolve as práticas das organizações, o comportamento e sua forma de atuação, está relacionado a como o processo e conteúdo serão geridos, coordenados através da adoção e adaptação das práticas.

O conceito de capacidades dinâmicas tem sido muito contestado. Sua conceituação é fraca em dois importantes elementos para se entender as capacidades dinâmicas. O primeiro elemento é que ainda não se tem registrado estudo empírico que informe o entendimento de onde as capacidades dinâmicas estão localizadas na organização; se estão na alta direção da organização como sugerido por alguns autores (HELFAT et al., 2008; TEECE, 2009) ou se estão no "chão de fábrica", como sugerem outros autores (HOWARD-GRENVILLEE, 2005; SALVATO, 2009a).

O segundo elemento é que não fica claro se as capacidades dinâmicas seguem uma lógica retrógrada ou de perspectiva da escolha estratégica (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000), ou seja, falta entender como elas surgem na organização.

Os estudos empíricos em capacidades dinâmicas emergiram com a finalidade de preencher um vácuo em termos de análise dos mecanismos de transformação de ativos da organização (WANG; AHMED, 2007).

Figura 1 – Estudos empíricos: conceito de capacidades dinâmicas

	Assunto	Autor		Assunto	Autor		Assunto	Autor
1999	Tranformação de uma indústria	Farrant e Flynn	2000	O papel da aprendizagem organizacional na construção das capacidades no contexto de projetos	Pisano	2001	Integração da visão baseada em recursos e mercados para o melhor entendimento do poder das relações nos negócios internacionais	Griffith e Harvey
	Tranformação das capacidades através dos tempos	Majundar		aspectos internacionais da difusão da tecnologia quanto a forma organizacional e geografia	Madhok e Osegowithsch		aspectos internacionais da difusão da tecnologia quanto a forma organizacional e geografia	Madhok e Osegowithsch
	Determinantes de um novo produto sob o olhar de capacidades dinâmicas	Deeds et al		Trade off entre a capacidade evolucionária e revolucionária no contexto da gestão	Lehrer		Teste de modelo da composição da vantagem competitiva incorporando os frameworks de Porter e RBV	Spanos e Lioukas
	O papel das tecnologias na criação de competências tácitas para redução de incertezaz	Delmas					Como a forma organizacional, função e vantagem competitiva estão dinamicamente envolvidas	Rindova e Kotha
			2002	Revelando os padrões do acúmulo das capacidades entra as firmas ao longo das dimensões de produção, R&D e Marketing	D'este			

	Assunto	Autor		Assunto	Autor		Assunto	Autor
2003	A evolução das capacidades na indústria de filmes de Hollywood	Lampel e Shamsie	2004	Modelo de um projeto de construção de capacidades baseado em níveis de aprendizado	Brady e Davies	2005	Evolução da capacidade de serviço condicionada aos fatores internos e externos	Athreye
	Processo de evolução organizacional, sua adaptação e a dependência do dinamismo do mercado	Alvarez e Merino		Análise posterior de fusão e aquisição vista sob a perspectiva de capacidades dinâmicas	Roy e Roy		Capacidade de integração relacionado a tecnologia em empresas de exploração de gás e petróleo	Woiceshyn e Daellenbach
	Criação, absorção, integração e reconfiguração de conhecimento das capacidades dinâmicas	Verona e Ravasi		evolução dos limites da firma e a natureza das capacidades dinâmicas	Mota e Castro		Nova formação da firma a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas	Newbert
	evolução estratégica da recombinação intencional das micro estratégias essenciais com recursos e rotinas	Salvato		Fatores que facilitam o desenvolvimento sustentável e a replicação do desenvolvimento das capacidades dos fornecedores	Sako		Efeitos da experiência da aprendizagem no custo do desenvolvimento da capacidade	George
	Processo de reestruturação pós aquisição e o processo evolucionário	Meyer e Liebdocz		Papel do aprendizado no desenvolvimento da capacidade de criação e desenvolvimento de novas oportunidades através de alianças e aquisições	Keil		Análise da estratégia e do financeiro no processo de inovação sustentável	Lazonick e Prencipe
	Como o aprendizado intra organizacional influencia as diferenças no acúmulo das capacidades tecnológicas	Figueiredo						
			2006	Fatores para medir a eficiência das capacidades dinâmicas	Xinchun e Haiying	2009	Inovação sob a perspectiva de capacidades dinâmicas : uma análise das empresas de internet	Liao, Rickul, Ma

Fonte: A autora

Os estudos contribuíram com a identificação de três fatores que compõem as capacidades dinâmicas: capacidade de adaptação, capacidade absorvitiva e capacidade de inovação. Os três juntos explicam os mecanismos de ligação entre os recursos internos para responder ao mercado externo desenvolvendo a vantagem competitiva. Capacidades de adaptação são definidas pela habilidade da organização em identificar e aproveitar as oportunidades emergentes no mercado (HOOLEY; LYNCH; JOBBER, 1992). Capacidade absorvitiva se refere à "habilidade da firma de reconhecer o valor do novo, da informação provida pelo mercado, assimilando isso e aplicando para fins comerciais; é a habilidade de valorizar e utilizar a informação externa" (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Além das anteriores, temos que completar com a capacidade de inovação, a qual se refere à habilidade da firma de desenvolver novos serviços ou mercados por meio do alinhamento estratégico orientado para inovação, em comportamentos e processos (WANG; AHMED, 2004).

As evidências empíricas apontam que cada um destes três componentes tem um papel importante na sobrevivência e sucesso da firma em longo prazo. Como suporte a este argumento temos alguns trabalhos, entre eles, o de D'este (2002) e Gurizatti, Soli e Tattara (1997), que evidenciam a capacidade de inovação das firmas essencialmente em realizar mudanças internas e a responder efetivamente a novas demandas. Com base em evidências de estudos desenvolvidos na última década como o de Helfat (1997), Pisano (2000), Rindova e Kota (2001), Lampel e Shamsie (2003), Athreye (2005), Wang e Ahmed (2007), os mesmos afirmam que as evidências empíricas apontam que cada um dos três componentes das capacidades dinâmicas (capacidade absorvitiva, adaptativa e inovativa) desempenham papel importante na sobrevivência e sucesso da organização.

Portanto, os estudos empíricos permitiram descobrir e fortalecer o conceito de capacidades dinâmicas e entender quais elementos compõem o comportamento e o processo de uma organização para obtenção de vantagem competitiva. O desenvolvimento de novas capacidades aparece como resultado e, freqüentemente, é discutido e evidenciado. Como exemplo, podem ser citados trabalhos que suportam a evidência de que as capacidades dinâmicas têm impacto no desenvolvimento de novos serviços (CLARK apud FUJIMOTO, 1991), no projeto de desenvolvimento de capacidades (BRADY; DAVIES, 2004), na adaptação tecnológica e na capacidade de integração dos recursos (WOICESHYN; DAELLENBACH, 2005). Para autores como Wang e Ahmed, o caminho para a construção de capacidade não é universal entre as organizações e, portanto, o desenvolvimento das capacidades é diferente entre elas.

Para Wang e Ahmed (2007), as pesquisas futuras no campo das capacidades dinâmicas devem continuar a serem qualitativas, e seus esforços deveriam acontecer rumo ao estabelecimento de conexões entre os processos específicos da firma e as comunalidades das capacidades dinâmicas entre as firmas (capacidade de adaptação, capacidade absorvitiva e capacidade de inovação). O estudo aqui proposto vai de encontro às futuras direções das pesquisas em capacidades dinâmicas, por ser qualitativo e por ter um caráter de estabelecer conexões entre as práticas da empresa e sua capacidade de adaptação e inovação. Para cumprir tal objetivo geral e específico, como parte das práticas serão investigadas as rotinas e atividades organizacionais.

4.3 Rotinas Organizacionais e as Capacidades Dinâmicas

Como já enfatizado anteriormente, as rotinas são ricas em conhecimentos - podem ser eles descritos como o processo de aprendizagem *by doing* (conhecimento adquirido com a prática) ou *know how*, bem como o processo cognitivo dos indivíduos que está relacionado com a articulação e codificação de conhecimentos. Para Zollo e Winter, o processo de aprendizagem é responsável pela evolução de dois conjuntos de atividades organizacionais: a parte operacional das atividades (as rotinas operacionais) e uma outra dedicada à modificação destas rotinas operacionais, identificadas como noções de capacidades dinâmicas, cujo conceito é a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para direcionar rápidas mudanças (TEECE, 2007).

O desafio de se adaptar às mudanças rápidas é também apontado por John Kotter ao afirmar que o maior desafio talvez seja descobrir como manter a competitividade em meio a um cenário de turbulência e ruptura constantes: “não conseguimos acompanhar o ritmo da mudança, quem dirá se adiantar a ela”.

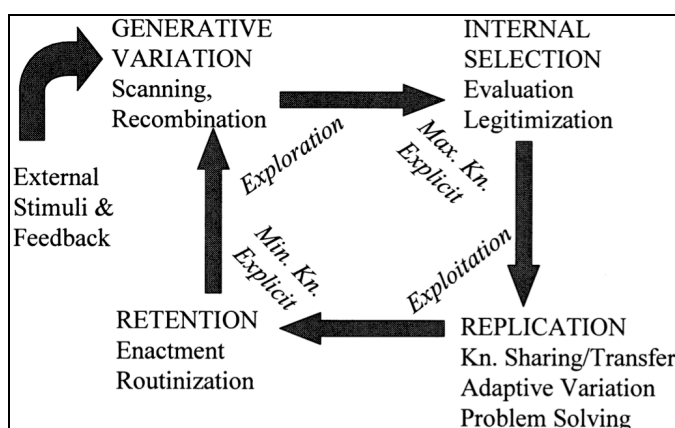
Assim como Zollo e Winter (2002), Kotter aponta como solução para a mudança de processos e estruturas atuais a criação de um segundo sistema operacional organizacional. O primeiro daria conta das atividades e rotinas organizacionais básicas, o que a organização está otimizada a fazer. O segundo sistema complementaria o primeiro, imprimindo agilidade e criatividade às rotinas já existentes. Este novo sistema teria como funcionalidade avaliar continuamente as atividades, o setor e a organização, acelerando a mudança e a implementação estratégica (KOTTER, 2012).

Para conseguir imprimir este caráter de agilidade e adaptação, as atividades organizacionais precisam evoluir e melhorar sua eficiência, mesmo que direcionadas por um segundo sistema. Essa evolução está diretamente relacionada aos mecanismos de aprendizagem imersos nas rotinas e atividades operacionais desempenhadas pela organização e que é composto por 3 elementos: (1) Acúmulo de experiência - neste elemento, as rotinas são padrões de comportamento que caracterizam as reações organizacionais perante estímulos internos e externos, tratam da execução dos procedimentos conhecidos para o propósito de gerar receita e lucro recorrente, além de trazer mudanças desejáveis no conjunto operacional em

funcionamento (ZOLLO; WINTER, 2002); (2) Articulação do conhecimento - neste contexto, os indivíduos e grupos calculam o que funciona e o que não funciona na execução de uma certa tarefa organizacional (NARDUZZO et al., 2000) e permitem com que seja feita uma seleção das melhores rotinas e atividades para serem legitimadas; (3) Codificação de conhecimento - neste terceiro elemento, os indivíduos codificam sua compreensão das implicações da performance das rotinas internas que estão expostas em manuais, documentos em arquivo, projetos formalizados, ferramentas escritas, etc. Este é um passo além da articulação do conhecimento e necessário para alcançar a formalização dos processos (ZOLLO; WINTER, 2002).

A figura abaixo de Zollo e Winter representa o ciclo de evolução do conhecimento organizacional, por meio do qual as organizações direcionam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

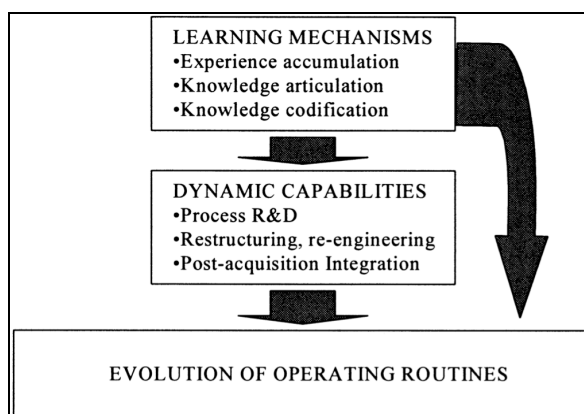
Figura 2 - Ciclo de Evolução do Conhecimento Organizacional



Fonte: Zollo e Winter (2002)

Para os autores, uma capacidade dinâmica pode ser exemplificada por uma organização que adapta seu processo operacional através de uma atividade relativamente estável, porém dedicada a melhorias. Outro exemplo é a habilidade de planejar e executar efetivamente o processo de integração de fusão de organizações, por estar envolvida a modificação de rotinas operacionais, tanto na unidade adquirida quanto na adquirente. E é a partir desses conceitos que Zollo e Winter, entendem a evolução das rotinas operacionais como comum processo de formação e evolução das capacidades dinâmicas, enriquecidos pelos mecanismos de aprendizagem, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 3 - Processo de Formação e Evolução das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Zollo e Winter (2002)

Neste estudo realizado em 2002, Zollo e Winter partem da caracterização de capacidades dinâmicas como padrões sistemáticos da atividade organizacional que têm em vista a geração e adaptação das rotinas operacionais, e que propõem o desenvolvimento das capacidades dinâmicas através da coevolução de três mecanismos: acúmulo de experiências, articulação e codificação de conhecimento, mecanismos estes que preenchem as rotinas organizacionais.

Portanto, é importante investigar e descrever as atividades e rotinas envolvidas nas capacidades da organização, neste trabalho através do conceito de como as pessoas entendem e executam a estratégia para atingirem o objetivo traçado pela organização. Para tanto, o conceito de estratégia como prática traz essa abordagem.

4.4 Estratégia como Prática

Estratégia não é somente um plano, mas sim a definição de um comportamento realizado na empresa. Quando falamos de estratégia temos que ter em mente não somente o planejamento, mas como a estratégia será, de fato, posta em prática e tratada dentro de um contexto altamente competitivo e inovador, o qual as empresas enfrentam hoje. O objetivo geral deste trabalho tem como finalidade descrever de que forma a organização gera novas capacidades por meio das práticas. A organização tem que ter a capacidade de prever e reagir a situações inesperadas, ou seja, tem que ser capaz de combinar a estratégia planejada com a estratégia emergente, formando estratégias eficazes capazes de criar novas

capacidades, atendendo às mudanças de mercado. Para se entender estratégia, temos que olhar para o processo de aprendizado na organização, da ação que foi percebida, da decisão tomada e do conhecimento adquirido e transmitido pelas pessoas que executaram a estratégia, de que forma os recursos disponíveis foram combinados e usados pela organização e como esta irá atingir seus objetivos.

De um lado, estamos falando do planejamento estratégico, dos objetivos a serem alcançados, do plano formal e das políticas a serem seguidas. De outro, estamos falando em como fazer com que realmente aconteça. Estamos falando do desempenho das pessoas que colocam a estratégia em ação através de suas atividades e práticas.

A vez da prática na teoria social contemporânea tem seu espaço desde os anos 80 (SCHATZKI et al., 2001; RECKWITZ, 2002), tratando estratégia como algo que as pessoas fazem (WITTINGTON; JARZABKOWSKI, 2006). A vez da prática traz luz às práticas das organizações e seus campos sociais - suas atividades reais - e é conduzida por três temas centrais. O primeiro é a sociedade. Neste primeiro tema está a preocupação com o campo social, com o que guia e possibilita uma ação humana (WITTINGTON; JARZABKOWSKI, 2006), como a compreensão de mundo e de como as situações é compartilhada, os comportamentos culturais, as linguagens, os procedimentos e as regras. O segundo tema central repousa sobre a individualidade, firmando o sentido nas reais atividades da pessoa na prática. O terceiro tema é apontado como a distinção entre as práticas e o que acontece na prática, ou seja, os conhecimentos específicos dos atores dos quais a iniciativa da atividade depende. Os atores se tornam importantes, pois suas habilidades práticas fazem a diferença (WITTINGTON; JARZABKOWSKI, 2006). É neste contexto que surge a Estratégia como Prática (ECP).

Richard Wittington traz nossa atenção para a maneira de como a estratégia é praticada dentro das organizações e afirma que dentro das pesquisas em estratégia é preciso saber mais a respeito do processo em colocar a estratégia em prática e como os estrategistas fazem isso. Para Paula Jarzabkowski, estratégia como prática não é uma nova teoria sobre a origem da vantagem competitiva e do desempenho financeiro superior, mas sim uma mudança de foco, que busca colocar luz sobre a relevância na prática de todas essas teorias, e sobre as pessoas que as empregam, as ferramentas que utilizam, etc. (JARZABKOWSKI, 2003). Sendo assim, a ECP também volta sua atenção para a infraestrutura social, considerando

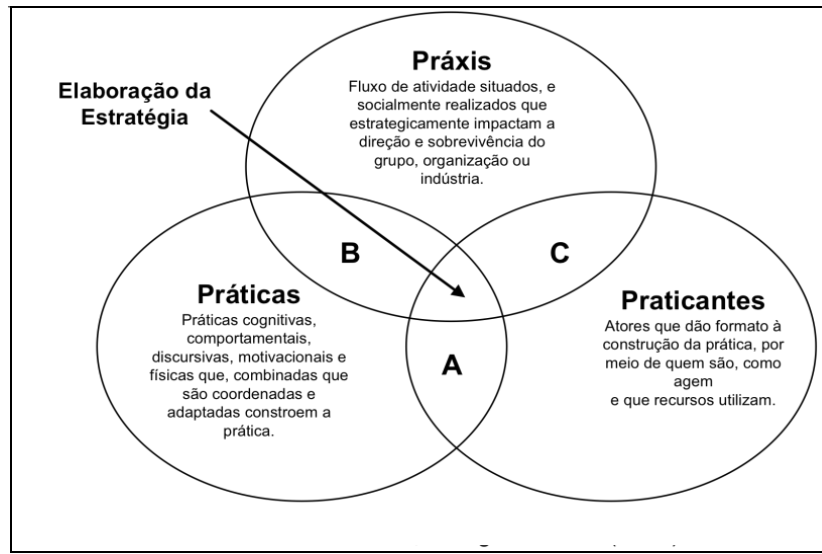
ferramentas, discurso e tecnologias, por meio das quais as microações são construídas, e as quais têm prioridades macro-institucionalizadas permitindo sua transmissão dentro e entre os distintos contextos, enquanto são adotadas e adaptadas de forma única em cada micro-contexto (JARZABKOWSKI, 2004). Todas as teorias existentes no campo da estratégia buscam explicar como as empresas atingem um desempenho superior, porém, um fato relevante é que, por traz dos resultados estão pessoas (gestores) que direcionam os rumos da organização, através da sua interpretação e visão de mundo diferente, sua forma de praticar a estratégia dentro do seu contexto. As decisões cotidianas dos que praticam a estratégia podem sustentar ou destruir o planejamento da empresa, e colocam no mesmo patamar de importância o planejamento e a execução estratégica. Estamos falando do papel de cada indivíduo envolvido na estratégia, do papel que o estrategista desempenha (sejam eles diretores, gerentes, consultores, conselheiros), quais oportunidades irão engajar e quais irão descartar em nome da empresa.

Johnson (2003), justifica o estudo da perspectiva de estratégia como prática na análise da relação entre o que as pessoas de fato fazem e a estratégia planejada pelas organizações, sustentadas em três principais áreas: econômica, teórica e empírica. Econômica, pois a concorrência entre as empresas está mais acirrada e é importante compreender o que a gestão estratégica tem conseguido neste campo para obter um resultado positivo frente o acesso às informações facilitadas, as tecnologias avançadas empregadas e a eficiência dos processos. Teórica, devido ao campo da estratégia ter presenciado nas últimas décadas o surgimento de muitas correntes de pensamentos que ainda não se encontram totalmente estabelecidas e competem entre si. Empírica, pois o foco da pesquisa está no ambiente macro das organizações e não busca a compreensão das micro-atividades que proverão suporte as atividades macro da firma.

Para análise da ECP, Whittington (2001) propõe um modelo de integração composto por três conceitos inter-relacionados. Estes são práticas, práxis e praticantes. Práticas: está relacionado com o compartilhamento de rotinas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos de pensamento, ação e uso das coisas (no sentido amplo); Práxis está relacionado com o que as pessoas de fato estão fazendo; Praticantes são os atores da estratégia que performam a atividade e carregam as práticas. Nele, os praticantes são considerados os pontos importantes de conexão entre a práxis intra-organizacional e as práticas

organizacionais, as quais eles utilizam para construir a práxis. A relação entre as práticas e os praticantes acontece de forma passiva e por meio de reflexão sobre a utilização delas, pois eles podem adaptar as práticas e gerar novas, de acordo com sua compreensão.

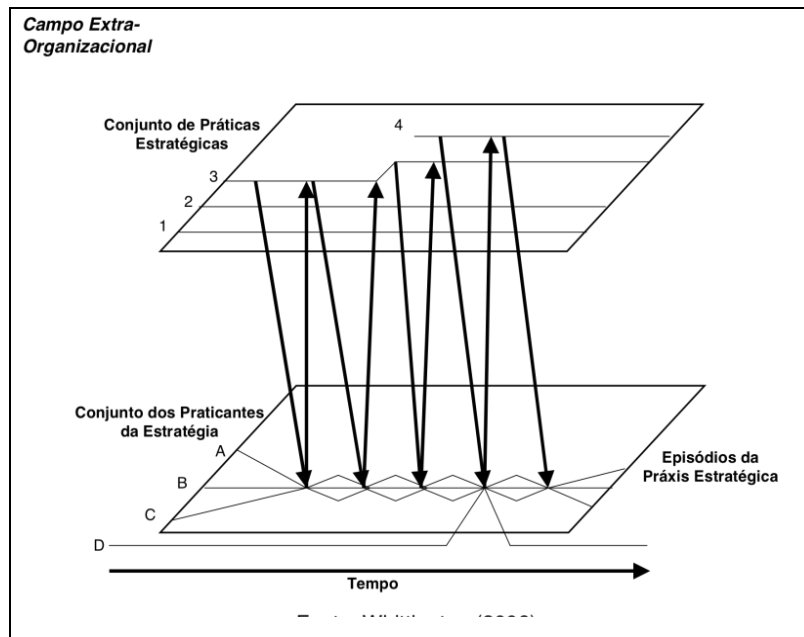
Figura 4 - Práticas, Práxis e Praticantes



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidi (2007)

Giddens (1979) permite o uso de um ou mais elementos para suporte metodológico, porém, em teoria como prática é assumido a interconectividade e provê significado para a compreensão dessa conexão, portanto, Whittington (2006) alerta que os estudos de orientação para a prática não necessariamente precisam combinar todos estes três elementos ao mesmo tempo citados acima.

Figura 5 - Praticantes da Estratégia



Fonte: Whittington (2006)

Na base da figura acima estão os praticantes da estratégia, nomeados de “A” a “D”, tipicamente membros da alta direção da empresa, seus consultores e assessores, e a média gerência. Na figura de Whittington (2006), três destes praticantes são internos na empresa (de “A” a “C”), enquanto o praticante “D” é externo, parte de uma organização representada pelo quadrado externo. A figura enfoca cinco “episódios” da prática estratégica, podendo ser reuniões de conselho ou mesmo conversas informais. Na formulação das estratégias, os praticantes usam práticas disponíveis nos contextos organizacionais e extra-organizacionais; as práticas que são legitimadas pela organização estão representadas na parte superior.

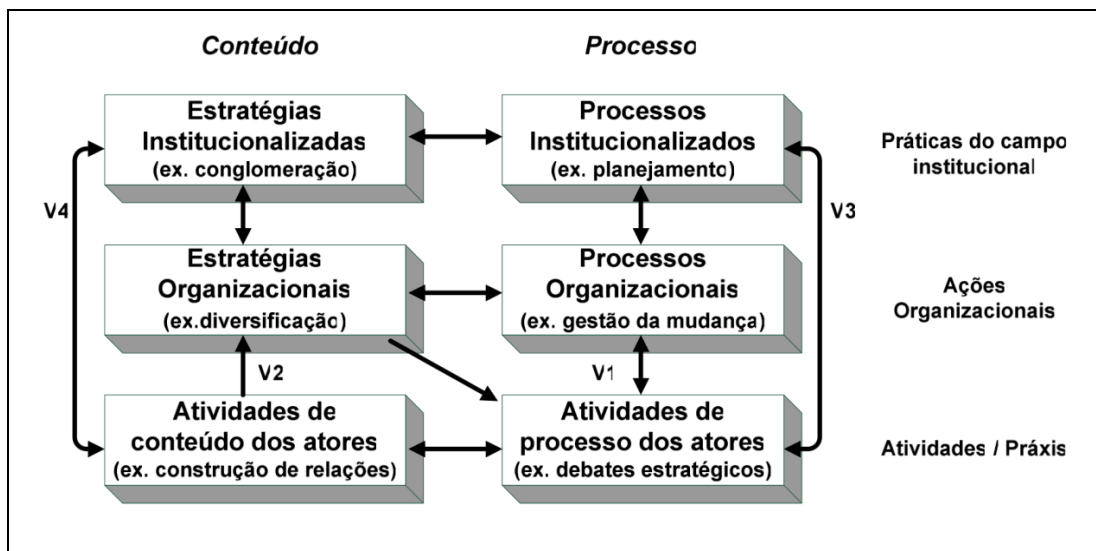
As setas verticais representam a utilização e retroalimentação das práticas – conforme os estrategistas utilizam as mesmas nos diversos episódios, eles reproduzem e ocasionalmente alteram o conjunto de práticas disponíveis. Vale ressaltar que Whittington (2007) adicionou o conceito de profissão ao *framework*, devido à necessidade do entendimento de como os profissionais agem - se preparam para executar as atividades estratégicas.

Pluralidade é a palavra que define o campo de estudo da estratégia, e particularmente é importante na Estratégia como Prática. Whittington, Johnson e Mellin (2004) propuseram um “mapa detalhado” cujo objetivo é categorizar os níveis em que as questões da prática estratégica acontecem, para que os estudos possam

ser mais bem direcionados. Este mapa ressalta as conexões existentes entre esses níveis e a dinâmica processo-conteúdo.

O mapa é composto por seis blocos básicos, sendo que quatro deles fazem parte da pesquisa *mainstream* em gestão estratégica. Os blocos básicos variam verticalmente do nível micro até o macro e horizontalmente entre processo e conteúdo. O nível médio da proposta, seguindo Johnson et al. (2007), está baseado no modelo de conduta e desempenho – decisões e ações organizacionais ligadas ao desempenho. Ainda considerando o nível do meio, temos a questão do conteúdo lado a lado com processo (implementação da estratégia, tomada de decisões).

Figura 6 - Modelo de Conduta e Desempenho



Fonte: Johnson et al. (2007)

Uma das preocupações dos estudos em estratégia é como as práticas são legitimadas na organização, como as regras culturais institucionais definem o significado e a identidade do indivíduo levando em consideração padrões econômicos, políticos e culturais que engajam esses indivíduos. Como eles definem e transmitem a realidade, o que ser considerado como a prática correta. Portanto, os blocos superiores do mapa se ocupam da compreensão de como as questões institucionalizadas dentro no ambiente afetam e são afetadas por questões que ocorrem no nível micro-organizacional das atividades. A conexão V1 é referente às atividades das pessoas e o nível organizacional, ou seja, a forma como as pessoas constituem e informam os processos e como elas executam as iniciativas do nível

organizacional. A conexão V2 representa a ligação entre as atividades das organizações e as estratégias das empresas, ou seja, como a atuação das empresas sustentam as estratégias organizacionais. Johnson et al. (2007) destaca que a conexão, apesar de ser um tópico muito importante a ser pesquisado, teve enfoque em poucos estudos.

A conexão V3 trata da relação entre o processo institucionalizado da gestão estratégica e a atividade realizada pelas pessoas. A conexão V4 se ocupa de como as estratégias institucionalizadas são de fato conduzidas, no nível organizacional, e no que tange às atividades das pessoas dentro da organização.

Enquanto a pesquisa sobre o processo da estratégia se concentra nos relacionamentos entre a ação gerencial e contexto, a prática da estratégia enfoca os gestores, as rotinas e procedimentos para construir a estratégia; sendo que a perspectiva da prática enfatiza a compreensão minuciosa dos processos e práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006).

Os trabalhos empíricos desenvolvidos com a abordagem de estratégia como prática variam quanto à natureza e o *frame* da pesquisa. As questões analisadas pertinentes à ECP já passaram por formação de estratégias em redes individuais e organizacionais (DUTCHEK; FRIED, 2007), processo de internacionalização de pequenas e médias empresas (MESURE, 2006), pela compreensão do poder dos números no processo de elaboração das estratégias (ROULEAU, 2005). Uma pesquisa realizada com 279 firmas de indústrias diferentes por Martinsuo e Ikavalko (2006) buscou compreender as práticas de projetos de gestão na elaboração de estratégias; Paroutis e Pettigrew (2006) buscaram compreender o processo de elaboração de estratégia em times por meio de estudos longitudinais. Não somente as empresas de sucesso são chamariz para a realização de pesquisas; as organizações que permanentemente falham foram tema de estudo para Rouleaus, Gagnon e Cloutier (2007).

Em destaque, Salvato (2004) realizou um estudo a respeito das micro-atividades que oferecem suporte às capacidades dinâmicas, assumindo a visão de Estratégia Como Prática. A empresa Alessi foi alvo de estudo do autor pelos extraordinários resultados obtidos ao longo de três décadas. As evidências do estudo mostram os micro-processos pelos quais as capacidades dinâmicas surgem, pela substituição de um ou mais elementos de rotinas organizacionais, inserção de novas rotinas dentro de seqüências estabelecidas por outras existentes, e o

desenvolvimento de testes para verificar a efetividade de rotinas existentes. Mais recentemente, Lusiwing e Pemberton (2011) investigaram as capacidades dinâmicas sob a perspectiva de gestão, dentro da indústria de aço em um país emergente. Os autores concluíram que dinamismos derivam da criação de processos internos seguido de uma rápida tomada de decisão.

Assim como realizado por Salvato, o estudo a ser realizado com essa empresa de pesquisa, busca como as capacidades são criadas por meio das combinações e recombinações de recursos que acontecem a partir das práticas dos gestores, em busca de atender a demandas emergentes do mercado. A empresa-alvo deste estudo possui uma vantagem competitiva no mercado, sendo a única a prestar o serviço de medição de audiência de TV *online*, 24 horas por dia - medição esta vira referência em valorização de espaços para empresas que queiram ser anunciantes de propaganda e *merchandising* na TV.

	Assunto	Autor		Assunto	Autor		Assunto	Autor
2003	Desafios Metodológicos em Strategizing	Bologun, Huff e Jonhson	2004	Micro-atividades que oferecem suporte às capacidades dinâmicas	Salvato	2005	Paradoxos sobre a compreensão e o trabalho com temas estratégicos	Klev e Kvalshaugen
				O Papel das consultorias externas	Angwin e Wilson		Poder dos números no processo de elaboração das estratégias	Denis, Langley e Rouleau

	Assunto	Autor		Assunto	Autor		Assunto	Autor
2006	Processo de Internacionalização Pequenas e Médias Empresas	Mesure	2007	Formação de Estratégias em redes individuais e organizacionais	Dutschek e Fried	2009	Processo nas organizações	Langley
	Práticas de projetos na elaboração de Estratégias	Martinsuo e Ikavalko		Gestão de Capital Intelectual	Tull e Dumay		Estudo de Caso processual	Langley
	Pressões institucionais sobre os sistemas de Recursos Humanos	Uen e Chang		Organizações que permanentemente falham	Gagnon e Cloutier		Estratégia através de práticas de narrativa	Rouleau
	Sujetividade e Emoções como fonte de ideias	Kisfalvi					Tomada de Decisão estratégica	Smith e Codling
	O processo de elaboração da estratégia em times	Paroutis e Pettigrew						
	Perspectivas a respeito dos estudos de caso	Langley, Royer						
	A influência de praticantes externos à organização	Harrison e McDonald						

Fonte: a autora

Os trabalhos empíricos realizados com a abordagem da ECP, lança luz a como as questões teóricas são de fato encontradas e trabalhadas dentro das organizações. Com a preocupação de buscar compreender o que as pessoas entendem por estratégia e como as põem em prática, a ECP vem a enriquecer as teorias previamente estudadas e estruturadas, corroborando com estas e/ou desafiando-as ao encontrar resultados reais que não conferem com as teorias revisadas.

Por este motivo, foi escolhida a abordagem de estratégia como prática, pois, em um meio corporativo onde as necessidades e preocupações emergem tão rapidamente, que mal conseguimos prever ou antecipar e sim reagir, torna-se crucial entender como as empresas que sobrevivem e se destacam trabalham, entendendo sua forma de atuar, suas atividades, rotinas, capacidades e flexibilidade de alteração para a adaptação.

Entender a geração de novas capacidades por meio do estudo das práticas para uma melhor reconfiguração de rotinas e atividades traz o poder de identificação na necessidade da geração de novas capacidades em resposta ao mercado, traz para a organização o aspecto dinâmico, que muda de acordo com as atitudes e visão de mundo das pessoas que estão executando as atividades que irão imprimir as capacidades e formas de atuação no mercado, podendo gerar novas capacidades sendo estas dinâmicas.

4.5 Capacidades Dinâmicas e Estratégia como Prática: Uma abordagem dinâmica da Estratégia

Muitos estudiosos têm encorajado as associações entre as diversas abordagens da estratégia (PETERAF, 2005) e, para o entendimento do processo de fazer estratégia, as perspectivas baseadas sociologicamente e economicamente podem enriquecer uma a outra (BAUM; DOBBIN, 2000).

Sendo a organização vista como um conjunto de recursos e capacidades, a perspectiva de capacidades dinâmicas traça o processo de transformação dos recursos e capacidades em resultados na forma de produtos e serviços que entregam valor superior para os clientes (WANG; AHMED, 2007). Este argumento, defendido por Barney, é que a habilidade de realizar mudanças rápidas e estar atento às mudanças do mercado dificulta o processo de imitação para concorrentes, tornado custoso e por fim sendo uma fonte de vantagem competitiva.

Na estratégia competitiva, o lançamento de novos serviços representa a busca por novos mercados, uma estratégia de diferenciação que busca encontrar as oportunidades com os recursos e ativos que a organização detêm (GEMAWATT, 2002). Além disso, o mercado considera a reputação e a história da organização. Desta forma, a diferenciação estratégica reside em melhor combinar seus ativos em busca de moldar uma nova forma de competição, atendendo a um mercado emergente, superando os demais concorrentes. Esta habilidade de reconfigurar e criar novas capacidades para atender ao mercado são as chamadas capacidades dinâmicas, que podem assim serem consideradas fontes de vantagem competitiva para a organização.

Nos estudos realizados sobre capacidades dinâmicas são apontados diversos caminhos futuros para consolidação deste conceito. Para Wang e Ahmed (2007), as futuras pesquisas deveriam continuar sendo qualitativas e com esforços voltados para se estabelecer uma relação entre os processos específicos da firma às comunalidades das capacidades dinâmicas (capacidades de adaptação, absorção e inovação).

A abordagem da prática é usada especialmente para analisar os mecanismos das capacidades organizacionais e mercados, a relação entre recursos e fatores de mercado (REGNÉR, 2008). Portanto, a abordagem da prática pode potencialmente explicar que tipo de mecanismos e práticas podem permitir à organização analisar e refletir suas rotinas e estruturas existentes para direcionar mudanças estratégicas e de ativos (REGNÉR, 2008) em busca de atender à demanda do mercado.

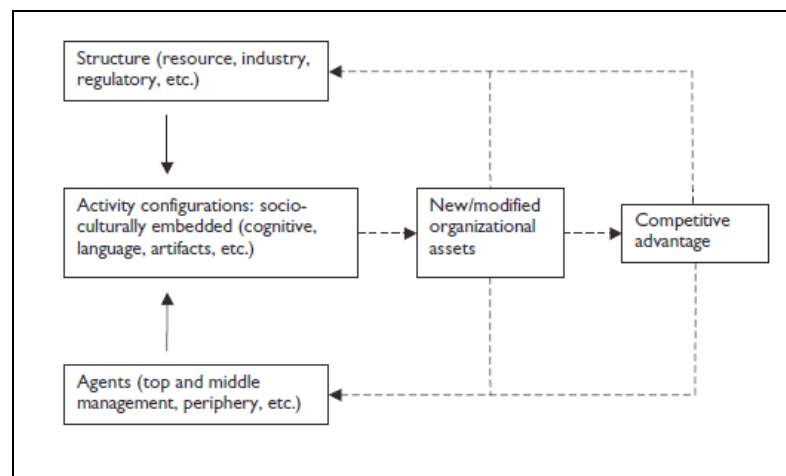
Enquanto a perspectiva de capacidades dinâmicas está construída sob a teoria evolucionária econômica (NELSON; WINTER, 1982), a perspectiva da Estratégia como Prática é construída com base na teoria social e em especial, na vez da prática. A perspectiva de capacidades dinâmicas tem seu interesse primário em como as rotinas e as capacidades dinâmicas alteram e governam a mudança das capacidades operacionais, para então modificar os recursos da organização (REGNÉR, 2008) e a ECP enfatiza uma análise da construção e desenvolvimento da estratégia.

As perspectivas acima relatadas possuem suas diferenças, mas também similaridades. Ambas as perspectivas enfatizam os processos estáveis e padronizados (JARZABKOWSKI, 2004; WINTER, 2003) e são caracterizadas por fatores comuns quando consideradas as condições históricas e de localização em que a estratégia é desenvolvida (REGNÉR, 2008).

Desta forma, neste estudo, a estratégia como prática vem com a finalidade de aprimorar a forma de análise das práticas que engajam o surgimento das capacidades dinâmicas, tendo como princípio de que estas tem seu início no detalhe, impulsionado por meio das atividades desempenhadas na organização. Através da perspectiva da prática, pode-se explicar e determinar como os atores, estruturas e atividades combinadas, ao invés de individualizadas, complementam umas as outras na atividade de configuração e geração da vantagem competitiva (REGNÉR, 2008).

Torna-se possível investigar de que forma os gestores ou responsáveis captam, sentem as tendências do mercado e partem para uma atuação interna de reconfiguração e combinação de recursos. Esta reconfiguração é feita de forma a buscar atender um mercado emergente e pode trazer maior participação, lucro e vantagem competitiva sustentável. Desta forma, Regnér desenvolveu um frame para pesquisa de práticas determinantes de vantagem competitiva, sua sugestão como pesquisa para capacidades dinâmicas sob a perspectiva de Estratégia como Prática.

Figura 8 - Práticas Determinantes de Vantagem Competitiva



Fonte: Regnér (2008)

Portanto, investigar de que forma uma organização transforma, organiza e reconfigura recursos e capacidades para criar produtos e serviços que entregam valor diferenciado ao cliente é o foco destes trabalhos, tendo como linha principal as práticas, por onde os responsáveis pelas configurações de recursos colocam em prática o que entendem que pode alavancar a estratégia de diferenciação e competitividade da empresa. Desta forma, o problema foi investigado por métodos qualitativos, em busca de se entender as práticas realizadas pelos profissionais que geram a criação do novo serviço e qual a sua relação na criação de uma nova capacidade.

5 METODOLOGIA

Entender as questões subjetivas e comportamentais em uma organização requer uma investigação qualitativa e uma interpretação adequada que combine e vá de encontro com os dados a serem coletados (GODOI, 2012). O objeto de pesquisa tem como foco a relação das práticas para o desenvolvimento de uma nova capacidade dentro da organização. Um ponto está em compreender como as pessoas executam as atividades no dia-a-dia de acordo com a estratégia desenhada e repassada pela empresa. A forma com que as pessoas envolvidas no processo entendem e executam as atividades relacionadas a um novo produto ou serviço, compreendendo a estratégia da empresa e identificando quais recursos em termos de pessoas e tecnologia estão aptos ou não a participarem do processo para execução deste serviço e quais deverão ser melhorados ou desenvolvidos.

A estratégia de pesquisa escolhida foi um estudo de caso, por se tratar de um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (GOODE; HATT, 1969, p. 422). Apesar de suas limitações, essa técnica tem tido um extenso uso na pesquisa social e nas disciplinas voltadas para a prática, como é o caso da Administração (BRESSAN, 2000). Este estudo parte do desejo da pesquisadora de explicar uma situação a partir da prática, o que reforça a escolha pela investigação de um estudo de caso. Para Godoi, os problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas ou podem também ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas. São problemas de pesquisa que procuram responder a questões sobre processos, por que e como as coisas acontecem, bem como a compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação (GODOI, 2012).

Para Harley (1995) é possível elencar um conjunto de motivos que sustentam a utilização dos estudos de caso no funcionamento das organizações. Para o autor, os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e passado – onde estão imersos. Além disso, possibilita uma análise contextual das várias ações que ocorrem no interior das organizações e os significados atribuídos.

Este é um estudo de caso único e, de acordo com Yin (2001), é relevante quando ele representa um caso raro que valha a pena documentar. O estudo de caso reúne dois propósitos. Inicialmente, busca uma compreensão ampla do grupo

em estudo, identificando e analisando quem são seus membros, as várias formas de interação social nas quais estão envolvidos, quais processos interativos são recorrentes e como os grupos se relacionam uns com os outros e com o contexto externo. Assim, os vários fenômenos revelados e analisados durante o trabalho de campo devem ser incorporados num relato que expresse a relevância teórica do que foi estudado (GODOI, 2012).

A natureza deste estudo será de explorar e descrever as práticas envolvidas no processo de diferenciação estratégica, por meio do lançamento de um novo serviço. Este trabalho irá concentrar-se na realização de uma investigação científica, que busca descrever de que forma a organização direciona a geração de novas capacidades, podendo estas ser dinâmicas, por meio de práticas no processo de criação de um novo serviço, sentindo as tendências do mercado direcionando a reconfiguração de ativos. Para tanto, este trabalho tem como objetivo caracterizar a estratégia de diferenciação da empresa, descrever as mudanças nas práticas orientadas para o novo serviço e identificar de que forma a criação de novas capacidades são formadas. Este trabalho tem caráter exploratório e descritivo em “práticas de reconfiguração de recursos como fonte de geração de capacidades dinâmicas”, sobre a qual ainda não houve registro específico suficiente na literatura acadêmica. Os estudos já publicados relatam ensaios teóricos a respeito da reconfiguração de recursos para a geração de capacidades dinâmicas. Neste trabalho é investigado e descrito de que forma as práticas da organização a conduziram para a criação de uma nova capacidade. Por meio da pesquisa, é relatado a forma como as pessoas utilizaram as práticas existentes na organização como fio condutor para direcionar mudanças necessárias, solicitar novos recursos e recombiná-los de forma a entregar o serviço ao mercado final. Além disso, a investigação por meio das práticas, da geração de novas capacidades, permite observar o entendimento e o comprometimento das pessoas dentro da organização, uma vez que estas detêm conhecimento e o poder de colocá-las em função da geração de um novo produto ou serviço que crie valor diferenciado para o cliente.

Quando se fala em estudo de caso, existem diferentes possibilidades de análise (GODOI, 2012). Para melhor conduzir a análise dos dados, será considerado o conjunto dos dez princípios e práticas orientadores da análise qualitativa, pertinentes ao estudo de caso, desenvolvidas por Tesch (1990).

Neste conjunto de princípios, Tesch afirma que a análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados e é cíclica. Além disso, Tesch coloca que os dados devem ser segmentados, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo; a análise deve se concentrar em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneos. Para a questão das categorias, o autor ressalta que as categorias devem derivar dos próprios dados. Além disso, Tesch afirma que não há melhor ferramenta intelectual do que a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas durante a análise para formar categorias, estabelecer fronteiras, atribuir segmentos, resumir o conteúdo e encontrar evidências.

O estudo de caso único foi desenvolvido em um instituto de pesquisa presente há mais de 70 anos no mercado e se caracteriza como, até então, líder de mercado no segmento de mediação de audiência de TV no Brasil. Um livro foi escrito por pesquisadores a respeito da história da empresa, intitulado “A voz Do Povo – O IBOPE do Brasil”, que conta como a criação e evolução histórica da empresa está relacionada à história do Brasil e que ao longo dos anos acompanhou as mudanças no país e também mudou com elas. Este livro foi utilizado para obter um entendimento a respeito da trajetória da empresa e em quais campos a mesma detinha conhecimentos. Também foi escolhido realizar entrevistas abertas e semiestruturadas para entender a situação acerca do lançamento de um novo serviço e quais pessoas estiveram envolvidas no processo para que pudessem assim relatar as práticas realizadas pela empresa. Houve a participação do pesquisado na palestra de lançamento do serviço, além de coletar diversas reportagens da mídia que falavam a respeito deste lançamento.

As entrevistas foram realizadas com um guia semiestruturado baseado nas teorias de capacidades dinâmicas, competitividade, práticas, rotinas e atividades. Buscou-se captar como as pessoas executavam as atividades do dia-a-dia baseadas no entendimento da estratégia que a alta direção havia passado a elas, e de que formas estas avaliavam e acompanhavam os resultados.

Assim, esta pesquisa busca contribuir ao campo, explorando e descrevendo os fatores que contribuem para o surgimento de novas capacidades, podendo estas ser dinâmicas, considerando como base suas rotinas e

conhecimentos, dentro do processo de lançamento de um novo serviço para a diferenciação estratégica e competitividade.

A análise das reportagens, entrevistas e vídeos coletados foram realizados de acordo com a análise de conteúdo, detalhada mais adiante e agrupadas de acordo com sua representatividade para a teoria estudada e de acordo com suas definições constitutivas em seguida descritas.

5.1 Níveis de Análise

A realização da análise de dados deste estudo busca compreender as relações entre as categorias sem uma relação causal direta. As categorias de análise são as atividades e práticas realizadas pelas pessoas em detrimento da execução de uma estratégia de diferenciação do instituto. Serão consideradas atividades e práticas que antecederam e que hoje fazem parte do novo serviço Merchview lançado pela empresa.

São considerados dois níveis de análise. O primeiro é o nível estratégico e consiste em analisar a orientação estratégica da organização e sua interação com o meio externo que trouxe a necessidade da criação e recombinação de recursos para a criação de um novo serviço. O segundo nível de análise é a prática e será analisado como de fato a empresa realizou e alterou seus ativos internamente em função da criação do novo serviço. Busca entender a reconfiguração e demarcação de recursos pessoais e de tecnologia que seriam necessários para atender a demanda emergente do mercado, sendo responsáveis por reaproveitar os recursos já disponíveis ou alavancar novos, que complementassem os atuais, para a inserção do novo serviço no mercado.

Os níveis de análise estão formados pelas definições constitutivas que nos permitem entender os termos chaves deste estudo, conforme mostrado a seguir.

5.2 Definições Constitutivas

As definições dos termos de maior relevância utilizados neste estudo descrevem o conceito cujas definições serão assumidas durante a pesquisa e

também as definições operacionais, que serão aquelas observadas por meio de métodos, técnicas e ferramentas no ambiente organizacional.

5.2.1 Estratégia de Diferenciação

Conceito: É uma estratégia de crescimento da organização que representa uma nova missão de desenvolvimento de mercado. É marcada pela busca de novas oportunidades e avaliação do que melhor combina as oportunidades emergentes do mercado como recursos detidos pela organização. São consideradas as competências distintivas da organização no mercado como capacidade financeira, funcional e de gestão, assim como reputação e história (Ghemawat, 2002).

Operacional: A orientação estratégica será identificada, explorada e descrita através de entrevista aberta, semiestruturada, observação e análise documental. Foi realizada entrevista aberta para que o gestor e o coordenador responsáveis pela área e pela criação e execução do novo serviço possam colocar o que lhes conferem como importante na estratégia da organização, ou o que eles entendem da estratégia. Na entrevista semiestruturada, foram explorados fatores mais ligados ao processo de lançamento do novo serviço que terá a análise complementada por meio de observação e análise do que foi publicado pela empresa no mercado para o seu lançamento. Foi analisado um vídeo de lançamento e reportagens lançadas na mídia. Além destes, o livro lançado em 1996, “O IBOPE do Brasil – A Voz do Povo”, também foi considerado, pois este ajudou a entender a história da empresa, suas fases e áreas de conhecimento e atuação.

5.2.2 Práticas

Conceito: A prática trata a estratégia como algo que as pessoas fazem (WITTINGTON, 2006). A prática é como os gestores e responsáveis pelo novo projeto vão exercer as atividades ou coordená-las para que a estratégia do lançamento do novo serviço seja executada e realizada. São consideradas aqui formas de controle, *reports* de qualidade, *feedback* do cliente, falhas e demais gestão dos recursos envolvidos, pessoas e tecnologia.

Operacional: Identificar e descrever as práticas e atividades realizadas pelas pessoas, no contexto do novo serviço, através de entrevista semiestruturada e observação.

5.2.3 Reconfiguração de Recursos e Atividades

Conceito: Capacidade de perceber, sentir de forma pró-ativa as tendências do mercado, ajustando os ativos através da capacidade da empresa de moldar e reconfigurar recursos e atividades para responder a mudanças tecnológicas e de mercado (Teece, 2009).

Operacional: será identificado por meio de entrevista semiestruturada e observação.

5.2.4 Capacidades Dinâmicas

A perspectiva das capacidades dinâmicas procura explorar como as mudanças no mundo resultam em mudanças nos negócios para as empresas e como deve ser melhorado o ambiente e as capacidades organizacionais (TEECE, 2009). Como fatores de componentes das capacidades dinâmicas estão a capacidade adaptativa, absorvitiva e inovativa (WANG; AHMED, 2007). Capacidades de adaptação são definidas pela habilidade da organização de identificar e aproveitar as oportunidades emergentes no mercado (HOOLEY et al., 1992); capacidade absorvitiva se refere à "habilidade da firma de reconhecer o valor do novo, da informação provida pelo mercado, assimilando isso e aplicando para fins comerciais; é a habilidade de valorizar e utilizar a informação externa" (COHEN; LEVINTHAL, 1990); capacidade de inovação se refere à habilidade da firma de desenvolver novos serviços ou mercados por meio do alinhamento estratégico orientado para inovação, em comportamentos e processos (WANG; AHMED, 2004).

Operacional: será identificado através de vídeo gravado com os principais clientes envolvidos no comitê de serviços criado pelo instituto para identificar

melhorias e análise de publicações, matérias realizadas por jornais e revistas da área.

5.2.5 Coleta e Análise de Dados

Para obter maiores informações e conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida, foi realizada inicialmente uma pesquisa exploratória através de dados secundários, e de uma primeira entrevista aberta. Foi necessário conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização. Por meio deste processo de conhecimento de campo, foram realizadas conversas informais com pessoas relacionadas ao evento para identificar os possíveis informantes, pessoas que deveriam ser entrevistadas por estarem muito ligadas ao lançamento do novo serviço, para posteriormente abordá-las. Após a identificação, foi planejado como e quais tipos de questões estariam sendo colocadas para a realização das entrevistas. Estas questões estavam estruturadas sobre bases teóricas que representam os conceitos estudados e pesquisados (competitividade/diferenciação estratégica, capacidades dinâmicas e rotinas/atividades/práticas) e puderam auxiliar o andamento das entrevistas e testar algumas proposições teóricas. As questões serviram como um guia para a entrevista permitindo a formulação de novas questões e a total liberdade do respondente. Sendo assim, foi identificado que duas pessoas foram e são essenciais ao lançamento do novo serviço, sendo as que mais se envolveram neste processo, tanto de direcionamento estratégico quando de execução - a diretora da área, responsável diretamente pelo desenvolvimento e comitê de realização do novo serviço e o coordenador do projeto que operacionalizou toda a execução do projeto e participou de todas as etapas, desde o planejamento até a execução. Aqui, serão referenciados como entrevistado 1 e entrevistado 2, consequentemente.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória a respeito do instituto de pesquisa. Além de informações dos entrevistados e do site da empresa, também serviu como base o livro onde é contada a história da empresa: "O IBOPE do Brasil: A Voz do Povo". Após a pesquisa inicial, a pesquisadora participou de uma apresentação do novo serviço ao mercado e, neste momento, contactou a apresentadora na ocasião, diretora da América Latina da Divisão, que lançou o novo serviço, entrevistada 1. Em seguida, foi marcada a primeira entrevista com ela.

Neste momento, foi apresentado o entrevistado 2, que era o gestor/coordenador de todo o projeto para a realização do novo serviço.

Na primeira entrevista, foram abordados os assuntos referentes a como tudo se iniciou - a motivação do lançamento do novo serviço, o entendimento da situação como um todo. Nesta etapa, foi solicitada pela pesquisadora mais uma entrevista, focada nas atividades, práticas e rotinas, sendo esta direcionada pela diretora para acontecer diretamente com o entrevistado 2, como sendo a pessoa mais indicada para falar sobre o aspecto de práticas. A segunda entrevista ocorreu dois meses após a primeira e, em conversa gravada, as atividades e rotinas relacionadas ao desenvolvimento do novo serviço foram relatadas, bem como as principais dificuldades com os recursos utilizados, descrevendo-os, assim como os principais objetivos para a realização do trabalho. A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relacionadas ao tema investigado. Foi estruturado um roteiro para a condução da entrevista, mas que deixou o entrevistado livre para se expressar e fundamentar suas opiniões e crenças relacionadas ao assunto abordado. O registro destas entrevistas foi feito por meio de gravação e anotação.

Como complemento as entrevistas o vídeo e a apresentação do serviço para a mídia disponíveis no site da empresa bem como as reportagens de mídia também foram analisados. Os recursos da entrevista semiestruturada, vídeos gravados pela empresa, textos publicados na mídia geraram os dados constantes no anexo 1. Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com questionários semiestruturados na empresa, com a diretora do novo serviço para a América Latina e com o gestor/coordenador responsável pela operação e realização do novo serviço. As entrevistas foram realizadas em junho de 2012 e dezembro de 2012. Os momentos foram diferentes para obter dados logo após o processo de lançamento do serviço e após alguns meses de funcionamento do serviço.

As informações que estavam em áudio (gravações), foram transcritas pelo entrevistador que, no momento da transcrição, assumiu o papel de interpretador de dados. Para tanto, o pesquisador-entrevistador distanciou-se do fato vivido, revivendo o momento com outro enfoque intencional. No momento da transcrição da entrevista, voltou o olhar para aquilo que foi feito, o enfoque esteve no que foi falado, com o objetivo de transcrever fielmente o que foi dito. A transcrição realizada pelo entrevistador tem seu ponto forte, pois o mesmo participou da entrevista, vivenciou a

experiência de interagir com o tema, os acontecimentos durante a entrevista, interagiu com as pessoas e realizou observações que somente quem participou da entrevista o pôde fazer. “Somente por meio de gravação, outra pessoa, que não tenha participado da entrevista, não conseguirá internalizar as várias outras informações advindas da entrevista” (MAZINI, 2006).

O momento da transcrição é muito importante para interpretação dos dados e análise. Para alguns autores (BADIN, 2000), a pré-análise seria baseada na transcrição, na qual são realizadas várias leituras do material para entender e compor os dados. Quando o pesquisador é quem faz transcrição, a pré-análise inicia-se durante a transcrição e não após ela. “Ao efetuar a transcrição o pesquisador tem, então a invejável posição de ser ao mesmo tempo interior e exterior à experiência” (QUEIROZ, 1983, p. 84).

Portanto, a transcrição deve seguir alguns parâmetros e regras definidos pelo entrevistador para que seja possível realizar recortes e estudar o dado (MANZINI, 2006). O entrevistador, que também irá fazer a transcrição tem que fazer recortes, e para isto deve estabelecer regras e critérios para a transcrição.

As entrevistas foram transcritas em sua íntegra, buscando captar exatamente o que foi falado em resposta às questões e sobre o assunto abordado. Desta forma, seria possível identificar os termos relacionados aos temas de competitividade/capacidades dinâmicas, rotinas, práticas, inovação, novos recursos de pessoas e tecnologia, para assim gerar agrupamento de dados à posterior análise das informações.

5.2.6 Análise de Dados

Após a pesquisa de campo e a análise dos dados foi possível entender mais sobre a situação em estudo, e produzir os resultados descritos a seguir como As Práticas, Trechos Evidências no anexo 1 e a figura 11.

5.2.7 A situação em Estudo

A empresa selecionada para a investigação empírica é a maior empresa privada de pesquisa da América Latina e a 12ª maior do mundo. Com 70 anos de experiência, tem na credibilidade o seu maior patrimônio, inclusive tendo sua marca

IBOPE, presente nos dicionários como sinônimo de prestígio. Sendo uma das maiores empresas de pesquisa de mercado da América Latina, fornece um amplo conjunto de informações e estudos sobre mídia, opinião pública, consumo, marca e comportamento de mercado, líder do segmento de mediação de audiência de mídia de TV e fiscalização de publicidade no Brasil. O setor está em crescimento no Brasil e novas empresas, nacionais e estrangeiras, aos poucos tentam entrar no mercado oferecendo concorrências e novas tecnologias.

O motivo do estudo dessa empresa se foca na liderança de mercado em dois segmentos (medição de audiência e fiscalização de publicidade na TV), que esta empresa detêm. No setor de medição de audiência e fiscalização de publicidade e propaganda, os clientes são considerados poucos e grandes, tratando-se de emissoras de televisão e agências de publicidade no Brasil. O setor de medição de audiência se refere a captar a quantidade e o perfil da população que assiste a determinado programa de televisão e assim enviar dados em tempo real para que as emissoras de TV possam trabalhar sua grade de programação e precificar seus espaços publicitários. Uma vez que se conhece o público que está assistindo ao conteúdo de TV, é possível realizar ações, tanto de programa quanto de publicidade, direcionadas. Daí também parte a precificação dos espaços publicitários na TV, pois, uma vez que se conhece a quantidade de pessoas que estão assistindo e o perfil delas, uma propaganda tem maior apelo ou alcance.

Buscando não perder a liderança, tradição e confiança do mercado e clientes, a empresa lançou um novo serviço chamado de Merchanview, com a finalidade de se diferenciar estrategicamente e demonstrar ser uma empresa de conhecimentos, prestação de serviço e controle de qualidade sólida no setor em que atua para assim continuar com a liderança e credibilidade que possui. A empresa possui quatro grupos de negócios, os qual se destaca, neste contexto, o grupo de negócios de Midia, que representa 80% do faturamento da companhia. A partir da primeira entrevista, houve um entendimento maior a respeito do caso e a análise da situação que trouxe o surgimento do novo serviço. Os gestores responsáveis começaram a contar como a ideia se iniciou, desde o *insight* até a realização da operação para o lançamento do novo serviço. Portanto, essa parte do trabalho se dedica a contar para o leitor um pouco mais do setor e da linguagem, para que se possa identificar mais pra frente, na análise de dados e conclusão.

Além do serviço de medição de audiência, a empresa realiza um outro pilar de serviço, que é o de fiscalização de publicidade. Neste ramo, as propagandas e publicidade exibidas são auditadas nos meios de comunicação e estas informações são repassadas para as agências de publicidade e anunciantes, que buscam saber se o espaço contratado, seja na emissora de TV ou em demais espaços publicitários (considerando tempo de exibição a propaganda) está exibindo a mensagem de acordo com o que foi negociado e previsto.

No setor de publicidade em televisão, são dois os meios de propaganda mais conhecidos e utilizados: comercial comum e o *merchandising*. O comercial comum representa os comerciais previamente gravados e que são exibidos por diversas vezes nos intervalos dos programas de televisão. Este tipo de propaganda tem tempo prévio estabelecido e padrões de linguagem e exibição já padronizados, pois uma vez gravados e exibidos, já é de conhecimento a forma como acontece. Não tendo padrões pré estabelecidos ou definidos o formato *merchandising* é exibido de forma diferente do tradicional. Pode ser assim definido por Veronezzi (2005), como o termo usado pelo mercado para quase tudo que não seja comercial tradicional, e se tornou a denominação corriqueira para comerciais ao vivo, testemunhais endossados por apresentadores, ações promocionais dentro de programas, musiquinhas cantadas e até para eventos promocionais, mesmo quando eles não têm nenhum envolvimento com meios de comunicação (VERONEZZI, 2005, p. 209).

Até o ano de 2011, somente a fiscalização do comercial tradicional era realizada pelo instituto. Por ser um formato diferenciado, o instituto somente realizava a aferição do *Merchasing* sob a demanda contratada dos clientes, não havendo uma aferição regular deste formato. Este processo de fiscalização busca auditar se os espaços publicitários contratados pelas empresas anunciantes e agências de propagandas, foram realizados de acordo. Em um processo de fiscalização é verificado se a mensagem, o tempo de propaganda, a disposição dos serviços, dentre outros elementos, foram de fato mostrados conforme o contratado, possuindo assim de um lado, as empresas anunciantes que contratam as agências de propaganda para realizar sua publicidade e, de outro, as emissoras de TV e outros canais de veiculação de propaganda, que vendem seus espaços publicitários para aumentar sua rentabilidade.

Nos últimos anos, as emissoras de TV se depararam com o aumento do Merchandising que embora antigo estava sem muito destaque. O *merchandising* tem sua aparição datada de 1895, nos primeiros filmes dos irmãos Lumière, que retratavam o cotidiano da época e no “Washing day in Switzerland”, apareciam cenas com mulheres lavando roupa tendo o sabão Sunlight como estímulo visual. Essa categoria veio ganhando espaço a partir do momento em que as empresas anunciantes queriam mais que um comercial tradicional na TV - elas queriam se diferenciar da concorrência, mostrar seus produtos e serviços de forma a chamar mais atenção. “Este mercado têm ganhado cada vez mais espaço em todas as esferas, pois as empresas querem, cada vez mais se diferenciar das outras se aproximando do público-alvo, chamando a atenção do potencial comprador” (relato da diretora de planejamento de publicidade da rede Bandeirantes, extraído do vídeo de lançamento - Vídeo 1) .

As cinco maiores emissoras abertas do país (TV Globo, SBT, Record, Band e Redetv!) movimentam cifras bilionárias em torno do mercado de *merchandising*. Os anunciantes, cada vez mais se interessam por essa forma de abordagem e possuem uma real necessidade de se conhecer o que está acontecendo em termos de concorrência e estratégia dos concorrentes para atingir o público-alvo desejado. Em contato com seus clientes (agências de publicidade e emissoras de TV), o instituto identificou a necessidade de uma nova ferramenta que medisse também o mercado de *merchandising*. Estas empresas (emissoras/agências de propaganda/empresas anunciantes) claramente surgiram com a necessidade de monitoramento regular deste mercado, bem como a definição de conceitos e parâmetros a serem utilizados para a abordagem. Desta forma, o instituto desempenhou em busca de desenvolver um serviço diferenciado; mais do que prover dados de audiência, o novo serviço poderia prover informações estratégicas, para que se possa realizar um planejamento publicitário efetivo.

Fornecendo inúmeros dados em conjunto, com inteligência de informações, o novo serviço permitirá às empresas conhecer os investimentos e retornos em propagandas realizados no meio (trecho da entrevista 1 – diretor da área). “A ferramenta traz para a estratégia do grupo de mídia do instituto, um olhar diferenciado sobre as ações de *merchandising* em TV, permitindo a análise por categorias de serviços, anunciantes, redes de televisão e programas. Além do volume de inserções e do investimento publicitário, é possível, com a novidade,

analisar o volume de GRP (Gross Rating Points, ou pontos de audiência bruta) nacional com base no Painel Nacional de Televisores (PNT), também transmitido pelo instituto” (Propaganda e Marketing *online*, 2012). Trata-se de um diferencial em termos de fiscalização no setor. O instituto, que antes era capacitado para auditar comerciais comuns, agora também tem a capacidade para auditar o formato ao vivo do comercial, o *merchandising* e, além disso, analisar categorias de serviços, anunciantes, redes de televisão e programas, oferecendo informações completas a respeito do que acontece com a publicidade em termos de *merchandising*. Trata-se de um novo serviço, que audita um novo formato de publicidade e fornece novas informações aos clientes. Verificamos aqui, conforme relatado na teoria que o produto deve ser criado para o cliente, gerando valor singular para o comprador (Porter, 1989).

5.2.8 Resultados

Como um dos resultados do trabalho, está a análise dos dados na matriz, anexo 1. Nas tabelas, foram coletados os trechos das entrevistas, do vídeo *Merchanview* disponível no site da empresa e as reportagens publicadas a respeito. Os trechos foram relacionados conforme os conceitos utilizados na pesquisa e estão expostos com a finalidade de demonstrar as evidências do trabalho.

Os trechos foram separados conforme sua relação aos 3 conceitos, sendo eles competitividade, capacidades dinâmicas e legitimação do conhecimento. Estes trechos foram relacionados a estes conceitos que conotarem seu sentido. O relato sobre as práticas realizadas na empresa, que permitiram a criação das novas capacidades que foram trazidas com a criação do novo serviço, permitiu a descrição das práticas envolvidas no processo e como estas se relacionam com as novas capacidades geradas. Pode-se destacar, na sua estratégia de diferenciação, a capacidade adaptativa, absorvitiva e inovativa expressas pelo instituto para a criação do novo serviço. Manter-se perto de seus clientes e mudar sua forma de criar serviços, passando de um formato de dentro pra fora, para um formato colaborativo, a empresa conseguiu usar sua credibilidade para estar cada vez mais perto de seus clientes, por meio da criação do comitê abordando a qualidade e obtendo *feedback*, conseguindo assim perceber a nova demanda emergente. A empresa teve como objetivo se tornar mais uma vez, referência no mercado de mídia, agora para o

formato de *merchandising*, buscando atender uma demanda emergente do mercado (trecho do vídeo - depoimento 4), “o instituto conseguiu garantir sua posição na liderança como fornecedor de dados e informações para o setor de mídia no Brasil, atendendo a seus clientes, não deixando que outras empresas conseguissem entrar neste ramo” (entrevistado 2, entrevista 2).

O comitê criado é composto pelo instituto e seus principais clientes, que também representam grande fatia do mercado. Com a criação desse comitê, os serviços estariam sendo avaliados e discutidos ao nível de atendimento de necessidade e novas tendências. Os clientes têm sua participação ativa ao apontar melhorias, sugestões e expressar tendências que podem ser absorvidas em algum momento pelo mercado. As informações externas (clientes) são trazidas e trabalhadas internamente para gerarem ideias e testes para a criação de novos serviços, ressaltando a capacidade absorvida conforme o conceito estabelecido pelos autores Cohen e Levinthal como a “habilidade da firma de reconhecer o valor do novo, da informação provida pelo mercado, assimilando isso e aplicando para fins comerciais; é a habilidade de valorizar e utilizar a informação externa” (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Internamente, são reunidos os executivos interessados e os profissionais responsáveis pela operação para avaliar a viabilidade comercial e operacional das sugestões (entrevistado 1). Os clientes participantes do comitê são empresas que dominam o setor de TV no Brasil. Estão, entre eles, as emissoras de TV fechadas (pagas, por assinatura) e as 5 maiores emissoras de TV aberta. Além das emissoras, também fazem parte as agências de propaganda, entre elas as maiores atuantes no país. Foi no comitê que surgiu a demanda para um serviço, que inicialmente não era o serviço final, mas que se iniciou a partir de discussões e identificação do crescimento do novo formato de propaganda (*merchandising*) pelas emissoras e agências. Os clientes colocaram que o *merchandising* estava sendo procurado cada vez mais, porém era muito difícil trabalhar com esse novo formato, pois não se tinha nenhuma métrica e nem conhecimento do que era feito pelas empresas que queriam planejar e anunciar.

Essa demanda trouxe para o instituto um novo olhar. Colocou os executivos a pensarem não somente de forma operacional a auditar o mercado, mas sim a procurar de que forma poderia se criar uma ferramenta que pudesse trazer para estas empresas, dados quanto ao tempo de exposição da marca, público atingido, e o quanto estes anunciantes estariam dispostos a gastar em uma ação

publicitária desse tipo. Além de identificar e idealizar como essa ferramenta poderia ser, o instituto buscou no comitê, o apoio e o meio de validação que precisava.

Como se tratava de algo que, em parte era desconhecido por eles, como a valoração dos espaços em programas ao vivo, o instituto buscou nos próprios clientes a legitimação das métricas estruturadas para este novo serviço. O formato colaborativo é considerado novo pelo instituto: “o diferencial deste serviço é que ele foi desenvolvido de forma colaborativa, e não de dentro pra fora, o que comercialmente falando já tem quem dê valor e pague por ele”, afirma a diretora executiva em entrevista.

Empresa e clientes, juntos, validaram o que deveria constar ou não para atender à necessidade da nova demanda. Comercialmente falando, o serviço já possui seu público definido e pagante, pois as empresas clientes o consideram necessário para o desenvolvimentos de seus negócios. Esta postura agregou valor para o mercado, uma vez que a empresa validou todo o seu processo junto aos clientes. O que a empresa queria mesmo era uma ferramenta que viesse a se tornar referência no mercado de *merchandising* por meio do seu uso constante, se tornando referência de valores e nomenclatura para uso de todos os clientes do setor.

Este comportamento de captar uma nova demanda do mercado ressalta a capacidade adaptativa e absorvitiva da empresa, na qual são identificadas oportunidades que podem ser exploradas, captando e valorando o novo, a informação externa dada pelos clientes (WANG; AHMED, 2007) utilizando estes dados para fins comerciais, se abrindo para receber e valorizar a informação externa para assim trabalhar com ela. A capacidade de inovação se mostrou presente ao desenvolver o novo serviço, de uma forma diferente (colaborativa) para um mercado emergente (investidores em *merchandising*). Estas capacidades foram permeadas pelas práticas da empresa em se manterem próximas ao cliente, e das práticas internas de orientação para validação de novas ideias e viabilização operacional e de qualidade das mesmas. Os entrevistados afirmaram que todo o processo está sob orientação escrita, por documentos compartilhados pela diretora de mídia e do setor de qualidade.

A credibilidade do instituto pode ser notada através da participação destas grandes empresas no comitê de serviços. As empresas poderiam não querer se comprometer. Mas ao contrario, elas participaram e continuam participando por

acreditar na capacidade da empresa em desenvolver algo que possa acelerar novos negócios no mundo dinâmico da mídia, conforme relata o diretor de *merchandising* da emissora Record: “é muito importante que através desta união das emissoras e através do IBOPE, a gente consiga mostrar para o mercado quem é quem através de uma padronização que vai ajudar a gente a acelerar a fomentar grandes negócios...” (transcrição do trecho de vídeo institucional).

A credibilidade da empresa muito a impulsionou para a criação de novos conhecimentos. O instituto teve que conhecer tudo o que era feito pelas emissoras e pelas agências de propaganda no novo mercado de *merchandising*. Apesar de já conhecer os parâmetros e ser responsável pelas métricas do setor de publicidade, como as ações integradas e comerciais comuns, o instituto teve o desafio de entender tudo o que acontecia de novo no mundo do *merchandising*: “nosso grande desafio era entender se 5 segundos de um *insert* de vídeo vale a mesma coisa de uma ação integrada” (trecho de depoimento da diretora do IBOPE). O grande objetivo era desenvolver uma nova métrica, um padrão que pudesse ser usado como referência para o todo o meio: “o IBOPE teve que entender tudo o que as outras emissoras faziam, se tudo cabia dentro da mesma nomenclatura, se tudo o que a Band fazia cabia naquela mesma nomenclatura, como a gente iria criar um valor referência para aquela ação (de *mercham*)” (trecho de depoimento da diretora do Planejamento Comercial da rede de televisão Bandeirantes).

Desta forma, ao longo do processo de conhecimento/descobrimto de como todo este novo formato de publicidade realmente funcionava e, após a aquisição deste conhecimento e a geração de informação e padrões para o meio de utilização dos dados, o instituto obteve uma nova capacidade para atender uma demanda emergente do mercado, criando o novo serviço Merchanview. A estratégia foi de diferenciação, sendo caracterizada pela aproximação com seus clientes, para poder gerar um produto que ainda não tivesse no mercado, fosse único e atendesse às expectativas e necessidade dos clientes, sendo valorizado por eles. Para caracterizar a estratégia de diferenciação, as práticas já relacionadas ao serviço oferecido serviram como base para a criação do novo serviço. Estas práticas já institucionalizadas foram adaptadas, aprimoradas para alcançar o objetivo de oferecer aos clientes dados e informações sobre o novo formato de publicidade de *merchandising*. A partir das práticas e dos conhecimento inerentes a ela, foi possível o intituto identificar de que forma direcionaria as alterações necessárias e como

obteria novos recursos para a realização do serviço. As práticas anteriores mostraram ao intuito em que tipo de recurso, pessoas e tecnologia, seria necessário realizar investimento para melhorias e adaptação, sem tomar grandes riscos para o desenvolvimento.

6 AS PRÁTICAS

Para se lançar no novo desafio de desenvolver o serviço que atendesse a essa nova demanda, a empresa teve que buscar aprovações para seguir em frente ou não com o investimento a ser realizado em pessoas e tecnologia. O primeiro passo foi levar o desafio para a diretoria da área. Inicialmente foi levada a ideia, a necessidade do que os clientes precisavam. Em um segundo momento veio a questão de começar a trabalhar neste novo projeto, porém a “4 mãos”: “queríamos um serviço que não viesse de dentro pra fora, queríamos algo que realmente funcionasse e, falando comercialmente, que já tivesse os clientes pagantes” – ressalta a diretora do projeto. Desta forma, foram mapeados os profissionais que deveriam estar envolvidos no projeto: diretores, gestores, coordenadores e técnicos. O próximo passo envolveu os clientes. Foi necessário conhecer a fundo o que eles esperavam e que tipo de informação tinham que podiam ajudar a construir este novo serviço.

Após a identificação das necessidades dos clientes, o instituto mapeou que tipo de conhecimento e tecnologia ele ainda não dominava para a implantação do projeto. Eles chegaram a dois pilares principais: pessoas e tecnologia. Pessoas, pois o meio de coleta deste tipo de informação é feito por pessoas que deveriam dominar ao mínimo a prática do comercial tradicional; tecnologia, pois a forma de coleta do comercial tradicional é automática e repassada minuto a minuto para os clientes em um painel, para o novo formato. A coleta, além de ser diferente deveria ter um tratamento destas informações antes de ser enviada ao painel e, assim, disponibilizada para os clientes.

O importante era, então, identificar as atividades e rotinas que seriam utilizadas para o novo projeto que não eram englobadas pelas atividades já desempenhas. Como apontado pelos profissionais pesquisados, foi um grande aprendizado para a empresa. Apesar de conhecer muito sobre o mercado comercial tradicional, suas métricas, meios de captura e meios de tecnologia para

disponibilização dos resultados sobre este novo meio de *merchandising*, pouco se sabia. A forma de coletar os dados e as métricas eram desconhecidas e a tecnologia para disponibilização dos dados teria que ser readaptada.

No comercial tradicional as informações são coletadas de forma automática e através do *software* desenvolvido pela empresa, que ao captar sinais de áudio e vídeo emitidos pelas emissoras abertas (Band, TV Globo, SBT, Record e Redetv!) estes são codificados. Todas as informações veiculadas nos comerciais ganham uma identificação, uma espécie de DNA, e todas as vezes que forem reproduzidas novamente é identificado como sendo parte daquele material publicitário. Estas informações são tratadas e consolidadas, sendo ao longo do dia disponibilizadas para os clientes (agências e emissoras) via painel de transmissão de dados. Portanto, trata-se de um processo automático, e as informações são enviadas *online*, diariamente para os clientes informando se o que era para ser passado na propaganda está de fato acontecendo.

Para o novo formato solicitado, a empresa comparou suas rotinas atuais e verificou quais atividades poderiam ser derivadas das rotinas já existentes e quais deveriam ter um novo conceito. Verificou-se que a forma de monitorar o formato *merchandising* exigia um trabalho manual, realizado por pessoas que já tivessem uma interação com o assunto. Para tanto, o instituto foi conhecer a fundo o mercado de *merchandising* e como este funcionava. Além disso, ainda teria que replicar estes conceitos para os profissionais que iriam executar a tarefa. Isto deveria ser muito bem passado e sólido para evitar perda da qualidade no serviço e discrepância dos dados. O formato de *merchandising* exige que a coleta seja feita ao vivo, ou seja, no momento em que ela está acontecendo. O maior desafio relatado pela empresa foi explicar para o coletor a diferença entre um comercial tradicional e o formato *merchandising*. As diferenças entre eles são sutis. Para suprir a necessidade sem perder a qualidade do meio de coleta, o especialista na área, também coordenador do projeto, criou um manual onde constam as principais características de cada formato. O coletor responsável pelo formato *merchandising*, que já trabalhava com o formato anterior, agora assiste a TV diariamente, 7 vezes por semana, 24 horas por dia e, em posse do manual, classifica todas as ações do novo formato que acontece na TV rede aberta.

Estas informações são repassadas para o sistema que trata as informações, conforme os novos parâmetros tecnológicos desenvolvidos e informa

diariamente os clientes a respeito das ações que estão acontecendo, seu valor estimado, tempo, e informações sobre a concorrência.

Figura 9 – Práticas identificadas para o lançamento de um novo produto ou serviço

Práticas identificadas para o lançamento de um novo produto ou serviço	
O que é avaliado para o desenvolvimento de um novo produto/projeto	Prática
Avaliação dos produtos/serviços/melhorias sugeridas pelo clientes	comite de avaliação produtos de serviços
Avaliação da diretoria a respeito do desenvolvimento do novo produto	comite interno - realização de reuniões - documentação do novo projeto que se pretende dar andamento.
Avaliação para execução da nova ideia; valores, o que precisa desenvolver de novo em nível de equipe e tecnologia	avaliação gestor e coordenador da area; documentacnao formal do novo projeto
verificação de desenvolvimento de novos recursos necessários	gestor e coorenador da area; inclusão das informações no documento do novo projeto'
desenvolvimneto de manual para utilização do novo produto; regras; forma de condução	gestor e coorenador da area - aprovacnao de um manual com todos os itens detalhados a serem seguidos pelos usuários.
controle de qualidade das atividades do novo produto	coordenador da área; desenvolvimento de manual a ser seguido pelos responsáveis pela coleta e tratamento das informações
Tecnologia	repassa a demanda para a area de engenharia que irá desenvolver ou aprimorar a tecnologia atual para atender a demanda da área solicitante.

Fonte: A autora

Abaixo, segue um quadro comparativo entre as práticas executadas no serviço do comercial comum e do tradicional. Ou seja, práticas já executadas e o desenvolvimento das novas para a absorção do novo serviço.

Figura 10 - Quadro comparativo entre as práticas executadas no serviço do comercial comum e do tradicional

	Comercial Tradicional	Merchandising
Meios de coleta	automatica	manual, personalizada
metricas	já estabelecidas	criadas a partir das já existentes+ informações do mercado
valoração dos espaços publicitários	já estabelecidas	criadas a partir das já existentes+ informações do mercado
fiscalização	já realizada	criadas a partir das já existentes+ informações do mercado
Diasponibilização de dados para cliente	tecnologia desenvolvida	desenvolvimento da nova tecnologia a partir da anterior

Fonte: A autora

Para tanto, o desafio foi formar uma nova equipe que já participava e conhecia a coleta automática do comercial tradicional, que já tinha convivência com o meio para que as novas informações fizessem sentido e fosse de mais fácil assimilação. De posse dos detalhes que podiam compor uma ação de *merchandising* e de sua singularidade, o trabalho de coleta passou de forma automática para a manual. Assim foi escrito e formatado um manual com os parâmetros que caracterizam o novo formato, para que o mesmo pudesse ser repassado aos profissionais que iriam realizar a coleta de dados. A equipe de profissionais, de posse dos parâmetros que deveriam considerar no momento da coleta, assistem ao vivo, 24 horas, 7 vezes por semana, programas que exibem este tipo de formato. Atentos aos parâmetros que devem seguir, os profissionais captam tudo ao que se refere ao formato atual.

O *merchandising* veio crescendo nos últimos anos, o que fez com que o interesse dos anunciantes em saber qual a estratégia dos concorrentes dentro deste formato aumentasse também. Surgiu a demanda que, até hoje, está sendo aprimorada. Em 2011, foi repassado para o IBOPE que o mercado sentia, não

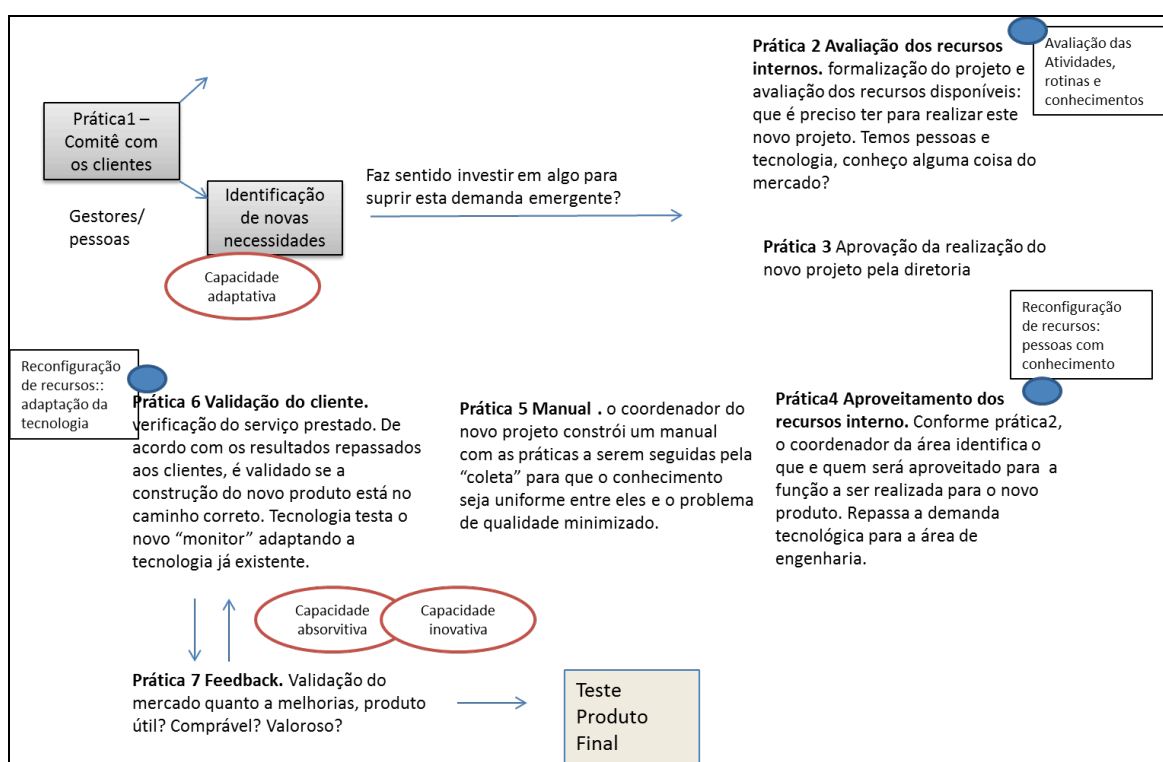
somente de falta de monitoramento, de uma fiscalização, mas sim de uma métrica. A questão era saber quais os parâmetros e padrões poderiam ser utilizados para que todos pudessem acompanhar o mercado e o que está acontecendo nele. Em contato com os clientes, foi relatado a necessidade da criação de um meio de averiguação deste formato, para se conhecer o que estava veiculando, o quanto estava se pagando e o que a concorrência estava oferecendo e fazendo. Em processo de *feedback*, o que era desenvolvido pelo instituto, era posteriormente validado e discutido com o clientes.

De posse de credibilidade que possui no mercado e em contato com as emissoras e agências de publicidade, foi criado um comitê que, além de estar junto para criar o novo serviço, também estabeleceria não somente a ferramenta de monitoramento, mas também conceitos e padrões consensuais entre todos, para que, além de criado, o novo serviço tivesse utilidade para as empresas. O instituto afirma que, através dessa iniciativa estava em busca, mais uma vez, ser referência no mercado de mídia, formando opinião, estabelecendo padrões e, finalmente, buscar ser referência nesta nova forma de medição do mercado. Além de obter sucesso dentro do processo de concorrência, a estratégia de diferenciação busca a consolidação da marca, da reputação e do serviço oferecido ao mercado, tornando-o referência no segmento em que atua, blindando diversas empresas concorrentes de oferecer o mesmo produto ou serviço, fazendo com que a empresa se sobressaia das demais. Conforme notado pela diretora da área: “as empresas viram no IBOPE uma forma de obter ajuda, pela legitimação que já tem no mercado”. Estes dados representam informações reais que podem ajudar as empresas a formar a visão de mercado, estabelecer metas, realizar planejamento. O formato do *merchandising* acontece de forma diferente de um comercial tradicional na TV. O comercial é gravado e exibido por diversas vezes, tem o mesmo tempo, as mesmas características e linguagem. Pode acontecer em mais de uma versão, mas com os mesmos parâmetros de exibição. O *merchandising* acontece durante a programação da TV, podendo ser programa ao vivo (como o programa do Faustão ou do Gugu) ou novelas, portanto, sem muitos padrões de tempo, característica ou linguagem.

Pode verificar que a estratégia de diferenciação busca, em seu sentido, criar um valor singular para o comprador (PORTER, 1989), tendo como foco necessariamente o público-alvo consumidor - uma vez que as estratégias devem ser definidas em função do cliente, devem criar valor para o cliente (OHMAE;

CONTADO, 1995, p. 36). Assim temos os objetivos específicos cumpridos no trabalho pois foi possível identificar e descrever as práticas envolvidas no processo de desenvolvimento do novo serviço, bem como a caracterização da estratégia de diferenciação. Como foi construído, o esquema a seguir descreve as práticas e como estas se relacionam com a geração das capacidades adaptativa, absorvitiva e inovativa. Além disso, caracteriza a estratégia de diferenciação, com o desenvolvimento do serviço totalmente voltado para o cliente, de forma a gerar valor singular para o serviço e para o instituto.

Figura 11 – As práticas: o fio condutor para a criação das capacidades



Fonte: A autora

7 CONCLUSÃO

De acordo com o estudo realizado, pode-se concluir que as práticas direcionam o desenvolvimento de um novo projeto ou serviço, indicando em quais esferas a empresa está preparada para atendê-lo e em quais aspectos serão necessários melhorias ou desenvolvimento de novas capacidades. As práticas legitimadas no instituto para a realização dos serviços, processos de melhorias e seleção de ideias para investimento permitiram a empresa otimizar os seus

recursos, fazendo-se uso do que já é conhecido de alguma forma e apostando somente no desenvolvimento do que não é conhecido e necessário.

O conhecimento envolvido nas práticas dá vazão à capacidade da empresa de se adaptar a uma nova realidade, de absorver uma nova necessidade e de inovar na sua forma de desenvolver qualquer tipo de novo projeto, pensando de forma diferente, conseguindo ver valor na informação que vem de fora. Neste projeto pôde-se identificar que o fato de a empresa possuir práticas formalizadas e bem conhecidas por todas as pessoas que trabalhavam na área, permitiu que a demanda apontada pelo mercado fosse desenvolvida atingindo o objetivo principal da empresa. Para o mercado este serviço atingiu a expectativa e a satisfação, pois este entende que sua necessidade de ter informações sobre o formato de *merchandising*, cuja demanda subiu vertiginosamente, era importante para alavancar novos negócios, gerar dados sobre a concorrência e principalmente contribuir para a estratégia do planejamento publicitário. Para o instituto, a criação deste serviço passou a fornecer padrões e métricas para serem usadas por seus clientes em um novo formato de publicidade, o merchandising, atingindo seu objetivo principal - ser referência no mercado, passando as métricas e parâmetros do setor.

O fato de a empresa ter criado um comitê para acompanhar o desenvolvimento de seus serviços, é uma prática que permitiu a mesma estar próxima de seus clientes, receber *feedback*, aprimorar serviços e identificar rapidamente as necessidades do mercado. Além de obter sucesso dentro do processo de concorrência, a estratégia de diferenciação buscou a consolidação da marca, da reputação e do serviço oferecido ao mercado, tornando-o referência no segmento em que atua, blindando diversas empresas concorrentes de oferecer o mesmo produto ou serviço, fazendo com que a empresa se sobressaia das demais.

O objetivo foi atingido quando da utilização da nomenclatura em comum desenvolvida pelo instituto e pelos clientes, ou seja, os clientes aceitaram a nova nomenclatura, as métricas, e o instituto estava servindo como referência para o processo: “a gente já vê nos créditos de alguns programas da globo a nomenclatura que passamos a utilizar hoje, pra definição dos formatos, na tabela de preço da Redetv!, já tem alguns formatos, classificação, de acordo com os conceitos que entraram em consenso para o desenvolvimento deste novo serviço” (trecho entrevista 1).

Para a diferenciação estratégica da empresa, a mesma teve a capacidade

de aderir a uma demanda emergente do mercado, adaptando e reconfigurando suas atividades e tecnologia em busca de continuar a ser referência no setor em que atua. Portanto, as práticas descritas neste trabalho, tais como a criação do comitê, a formalização de novos projetos e as reuniões semanais, permitiram à empresa que se reorganizasse, reconfigurasse suas atividades para se moldar ao desejo do mercado. As práticas tornam o caminho para um novo serviço, um caminho conhecido, de preparação e de retaguarda. A prática traz para as pessoas envolvidas a segurança de que se algo sair diferente do que foi planejado, eles terão para onde recorrer em busca de soluções, pois terão as informações documentadas, acordadas com outras pessoas, bem como os conhecimentos legitimados e com um processo contínuo recheado pelas rotinas e pelas práticas do dia-a-dia.

Neste caso estudado, as práticas funcionaram como espécie de fio condutor para identificar a nova demanda, tratar este novo projeto internamente e conseguir operacionalizar o novo serviço, trazendo para a organização novos conhecimentos, alavancando a credibilidade, geração de renda e posicionamento no mercado. O instituto, pode-se dizer agora que, além do comercial tradicional, também passará em pouco tempo a dominar as métricas e regras do *merchandising*, o que permite com que evolua ainda mais na prestação deste tipo de serviço para o mercado. Foi constatado que a alavancagem para a construção de novas capacidades surgiu de uma prática, realizada pelos gestores do setor, preocupados com a qualidade do serviço prestado, o comitê para avaliação de serviços e tendências. Portanto, sendo incentivada e atribuída a alta e média gestão, seguindo uma perspectiva de escolha estratégica da organização.

8 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como continuação da evolução dos estudos para a área de Estratégia, como futuras pesquisas a serem desenvolvidas no campo estão estudos que busquem aplicar esta pesquisa a outros setores da indústria e comparativamente mostrar os resultados, avaliando outros contextos para a compreensão do desenvolvimento de novas capacidades e capacidades dinâmicas. Além deste, empreender esforços de acompanhamento do lançamento do novo serviço durante os próximos anos no que se refere à configuração de capacidades criadas no instituto, avaliando seu posicionamento estratégico no mercado, trazendo um caráter

longitudinal da pesquisa, é possível contribuir para o entendimento da liderança sustentável das organizações no contexto brasileiro.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATHREYE , S. S. *The Indian software industry and its evolving service capability*. Industrial and Corporate Change, 14(3), 393-418, 2005.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99–120. 1991.

BAUM, J.A.; DOBBIN, F. *Economics meets sociology in strategic management*. Advances in Strategic Management, 2000, 17. Stamford CT: JAI Press.

BOTTAZZI, G.; CEFIS, E.; DOSI, G. *Corporate growth and industrial structures: some evidence from the Italian manufacturing industry*. Industrial and Corporate Change: Oxford University Press, 2002.

BRAD, T.; DAVIES, A. Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25 (9), 1601-1621, 2004.

BRESSAN, F. *O Método do Estudo de Caso*. Administração Online, v.1, n.1. 2000.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

CHAMPION, D. J.; SEAR, A. M. Questionnaire response rate: A methodological analysis. *Social Forces* 47.3, 1969, p. 335-339.

CYERT.R.M.; MARCH.J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: NJ, 1963.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.1990.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford Press. 2000.

DANNY, M. SHANSIE, J. *The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*. The Academy of Management Journal. v. 39, 3, p. 519-534.

EISENNHARDT, K.M and J. MARTIN (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal (Oct-Nov, special issue): 1105-1121.

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

FREEMAN, J. Carrol. G.R, HANNAN.M.T. *The Liability of newness: Age dependence in Organizational Death Rates*. *American Sociological Review*, v. 48, n. 5, 1983.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly* 45.1, 2000, p. 113-137.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*. v. 76, issue 1, march 2002, p. 37-74.

GHEMAWAT, P.; PISANO, G. Building and sustaining success. In P. Ghemawat (Ed.), *Strategy and the business landscape*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 111–34.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity, 1984.

GIDDENS, A. Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis. *University of California Press*. Los Angeles: USA, 1979.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3 ed. São Paulo: Nacional, 1969.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLLO, R.; DA SILVA, A.B. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. Editora Saraiva: Sao Paulo, Brasil, 2012.

GOLSORKH, D; ROLEAU, L; SEIDL, D; VAARA, E; *Handbook of Practice as Strategy*, 2010.

GURISATTI, P.; SOLI, V. and TATTARA, G. (1997). *Patterns of diffusion of new technologies in small metal-working firms: the case of an Italian region*. *Industrial and Corporate Change*, 6, 275-312, 1997.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M.; CHIA, R. *Developing paradigmatic awareness in University Business Schools: The challenge for executive education*. *Academy of management Learning & Education*, v. 6, n. 3, p. 332-343, 2007.

HELFAT, C.; FILKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SIGH,H., TEECE,D., WINTER,S. *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Chagnge in organizations*. Blackweel Publishing, Malden, MA.USA, 2008.

HELFAT, C. E. *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D*. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360, 1997.

HELFAT, C. *Know how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D*. *Strategic Management Nournal*, v.18:5, 339-360.

HOOLEY, G. J., LYNCH, J. E. and JOBBER, D. *Generic marketing strategies*. International Journal of Research in Marketing, 9, 75-89. 1992.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(1), 23–55.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice*: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4. p. 529-560, 2004.

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

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. *Actionable strategy knowledge: a practice perspective*. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 348-367, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. *Actionable strategy Knowledge: A practice perspective*. *European Management Journal*. v. 24, n. 5, p. 348-367, 2006.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Micro Strategy and Strategizing: Towards an activity-based view*. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KAPLAN, R, S.; NORTON, D. P. *How Strategy Maps frame an Organization's Objectives*. *Financial Executive*, March/April 2004.

KOTTER, P. J. *Mude Depressa. Acelere!*. *Harvard Business Review*, p. 26-38, 2012.

LAMPE, J. and SHAMSIE, J. *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2189-2210, 2003.

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

MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. *Becoming a strategist: Senior manager trajectories*. In: 23rd EGOS COLLOQUIUM, Subtheme 5: Strategizing in practice. Proceedings, 2007.

MARTINSUO, M.; IKÄVALKO, H. *Strategizing Through Projects: practices and strategy realization in single projects and project portfolio*. Bergen: EGOS, 2006.

MESURE, S.; SAVIDAN, P. *Dictionnaire des sciences humaines*. Presses universitaires de France, 2006.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 3rd. Ed. Prentice Hall. Cap 1,

p.10-17, 1996.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-72, 1985.

NARDUZZO, A.; ROCCO, E.; WARGLIEN, M. Talking about routines in the field: the emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company. *The nature and dynamics of organizational capabilities*, 2000, p. 27-50.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities. *American Economic Review*. V. 63, p. 440-49, 1973.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospectus. *The Economic Journal*. v. 84, n. 336. Published by: Wiley, dec. 1974, p. 886-905.

NELSON, R.R; WINTER, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1982.

PETERAF, M. A. From resource allocation to strategy. *Oxford University Press Oxford*. Research complementarities: A resource-based view of the resource allocation process model (and vice versa), 2005.

PISANO, G. P. *In search of dynamic capabilities: the origins of R&D competence in biopharmaceuticals*. In Dosi, G., Nelson, R. R. and Winter, S. G.(ed.) (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PENROSE, E. *The Growth of the firm*. Oxford Press.: New York, John Wiley, USA, 1959.

PORTER, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, 95–112.

PORTER, M. *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996.

QUEIROZ, M. I. P. *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*, v. 4. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1983.

REGNÉR, P. *Strategy creation and change in complexity – Adaptive and creative learning dynamics in the firm*. Published doctoral dissertation. Stockholm, Sweden: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1999.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, may 2002 v. 5 n. 2, p. 243-263.

RICHARD P. Rumelt. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, march 1991, v. 12, issue 3, p. 167–185.

RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous 'morphing': competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (6), p. 1263-1280.

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

ROULEAU, L. *Micro-practices of strategic sensemarking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day*. *Journal of Management Studies*, 2005.

ROULEAU, L.; GAGNON, S.; CLOUTIER, C. Revisiting Permanently-Failing Organizations: A Practice Perspective. *Le cahiers de recherché du GePS*, v. 2, n. 1, 2007.

SALVATO, C. Micro-foundations of competitive advantage: a field study in the evolution of dynamic capabilities. *20th EGOS Colloquium*. Ljubljana, July 1-3, 2004.
SALVATO, R.; RERUP, C. *Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities*. *Journal of Management*, v. 60, 2011.

SCHATZKI et al. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 2001.

TEECE, D. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: UK, 2009.

TEECE, D., PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal* 509-533, 1997.

VERONEZZI, J. C. *Mídia de A a Z: os termos de mídia, seus conceitos, critérios e fórmulas, explicados e mostrados em quadros e exemplos, como são utilizados na mídia*. Flight Editora, 2005.

WANG, C.L., AHMED, P.K. *Dynamic Capabilities: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, v. 9 n. 1 p. 31-51, 2007.

WANG, C. L. ;AHMED, P. K. *The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHITTINGTON, R. *Estratégia após o modernismo: Recuperando a prática*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004a.

WHITTINGTON, R., *Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field*. In *Academy of Management Conference, Denver. Proceedings*, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, pp. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R. *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. Strategic Organization, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

WHITTINGTON, R. *What is strategy, and does it matter?*. Cengage Learning EMEA, 2001.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. *The emerging field of strategy practice: Some links, a trap, a choice and a confusion*. In: 20th EGOS COLLOQUIUM, Slovenia. Proceedings, 2004.

WOICESHYN, J.; DELLENBACH, U. *Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firm*. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342, 2005.

ZOLLO, M.; S.G. Winter. *Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science 13: 339-351, 2002.

ANEXO 1

COMPETITIVIDADE		
Fato / Evidência	Onde	Quem
"A força do merchandising na convergência midiática é muito grande"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Adriana Favaro - diretora IBOPE
"O segmento do merchandising interfere intensamente no negócio da comunicação dos anunciantes"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Adriana Favaro - diretora IBOPE
"O merchandising está sendo visto como a inserção da marca de uma forma diferenciada"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Representante comitê emissora Band - diretora comercial - gerente de planejamento
"Está acontecendo um movimento de agências que estão sendo criadas no Brasil para pensarem somente em merchandising"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Diretor nacional merchandising - emissora Record
"Além da frequência da mídia avulsa consegue oferecer a credibilidade dos apresentadores e o íntimo relacionamento que as marcas exigem entre os consumidores e o produto"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Diretor nacional merchandising - emissora Record
"Hoje, não podemos falar em planejamento comercial sem o merchandising"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Representante comitê emissora Band - diretora comercial - gerente de planejamento
"É importante para nós sabermos quais os clientes que investem em merchandising e a ideia dos valores, isto a gente não tinha (antes do produto merchanview)"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Representante comitê emissora Band - diretora comercial - gerente de planejamento
"Fundamental ter esta aferição, porque o nosso negócio (TV) é muito dinâmico, e toda vez que pudermos medir o grau de acertividade, o relacionamento com os clientes e também a relação dos nossos concorrentes, a probabilidade de acerto e expansão dos nossos negócios é muito maior"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	Diretor nacional merchandising - emissora Record
"De acordo com os interesses e mercado e das agências neste segmento, o mercado sentia a necessidade de informações em um único critério onde fosse possível analisar o investimento total dos anunciantes"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	FAVARO IBOPE

"A gente construiu uma régua única para comparar e avaliar o merchandising"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	DORA IBOPE
"Vamos trabalhar com uma coleta que indique os programas de rede nacional, e a valoração leva em consideração a tabela nacional e agregou com a análise feita com base na PNT - audiência nacional de televisão (medida pelo instituto)"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	VERA IBOPE
"Em breve, o Ibope lançará o Monitor Evolution, ferramenta que permitirá a inclusão das ações de merchandising na base de investimento publicitário, além da análise de merchandising mais nove meios em uma única plataforma e a análise completa da estratégia dos anunciantes"	MIDIA	Publicação Propaganda & Marketing on-line - SP 12 de Julho de 2012 18:07 - por Marcia Brito
"Para as emissoras e anunciantes houve um ganho em nível de concorrência, agora todo mundo está enxergando o que os outros estão fazendo"	entrevista 2	COORDENADOR
"A ferramenta desenvolvida pelo IBOPE ajuda os clientes na formação estratégica do planejamento publicitário"	entrevista 1	COORDENADOR

INOVAÇÃO	
Fato / Evidência	Onde
"Critério único para avaliação do merchandising"	apresentação ppt (disponível internet)
"Análise estratégica do formato de merchandising quanto a anunciantes, formato e volume de investimento"	apresentação ppt (disponível internet)
"O nosso grande desafio era entender se 5 segundos de um inserte de vídeo vale a mesma coisa de uma ação integrada"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"O diferencial, sem a menor dúvida, foi a maneira como a gente criou estes indicadores, não foi um indicador criado só pelo instituto e nem só pelos interesses das agências de propaganda, pelos anunciantes ou somente pelos veículos"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"Mostar ao mercado quem é quem, com uma padronização"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"A gente ter uma ferramenta que reuni para dizer: tal cliente, investe tal valor em merchandising, por exemplo 10% da verba dele está destinada pra isso"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"É muito importante que através desta união das emissoras e através do IBOPE, a gente consiga mostrar pra o mercado quem é quem através de uma padronização que vai ajudar a gente a acelerar a fomentar grandes negócios"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"Acredito que hoje possamos falar que o mercado brasileiro pode ser considerado um benchmarking em métrica de medição de merchandising, que leva o segmento de mercham para os anunciantes, emissora, agências"	VIDEO Merchview, disponível na internet
"A gente não tinha informações sobre o que estava sendo anunciado, formatos da publicidade para as emissoras e anunciantes de forma consolidada"	entrevista 2
"Hoje o mercado já sabe, conhece o que os anunciantes fazem em formato de merchandising e em formato de breaks"	entrevista 2
"Além do volume de inserções e do investimento publicitário é possível, com a novidade, analisar o volume de GRP (pontos de audiência Bruta) nacional"	Propaganda e Marketing online 2012

CAPACIDADES DINÂMICAS		
Fato / Evidência	Onde	Capacidade dinâmica
"Identificar que o mercado de merchandising mudou"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	absorvitiva
"O merchandising não é mais o mesmo, principalmente a forma de medi-lo"	apresentação ppt (disponível internet)	absorvitiva
"Presente em todas as plataformas de comunicação, inclusive na TV - 71% de presença na vida do consumidor"	apresentação ppt (disponível internet)	absorvitiva
"Percepção do consumidor quanto ao novo formato de merchandising: credibilidade do produto e formação de opinião quanto aos atributos da marca"	apresentação ppt (disponível internet)	absorvitiva
"Era de convergência midiática"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	inovativa
"O IBOPE decidiu fazer a medição de merchandising muito por conta de uma demanda do mercado, obviamente que já fazíamos a fiscalização do mercado....."	VIDEO Merchanview, disponível na internet	adaptativa
"Foi formado um grupo de trabalho, onde foram também convidadas as emissoras de TV aberta e fechada e com as agências de propaganda. Foi um momento único, pois iríamos definir o que que a gente queria de verdade reportar, a metodologia que a gente iria utilizar e como a gente iria valorar tudo isso"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	absorvitiva/ino vativa
"Quando o grupo foi criado, nós decidimos então sair daquele olhar só fiscalização e trazer um olhar de analisar a concorrência"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	inovativa
"A gente construiu uma régua única para comparar as ações de merchandising"	VIDEO Merchanview, disponível na internet	inovativa
"A ferramenta traz para a estratégia de mídia um olhar diferenciado sobre as ações de merchandising em TV, permitindo a análise por categorias de produtos, anunciantes, redes de televisão e programas. Além do volume de inserções e do investimento publicitário, é possível, com a novidade, analisar o volume de GRP (Gross Rating Points, ou pontos de audiência bruta) nacional com base no Painel Nacional de Televisores (PNT)".	Publicação Propaganda & Marketing on-line - SP 12 de Julho de 2012 18:07 - por Marcia Brito	inovativa/adapt ativa

<p>"Devido ao crescimento do merchandising, o mercado exigia novas formas de mensuração"</p>	<p>Publicação Propaganda & Marketing on-line - SP 12 de Julho de 2012 18:07 - por Marcia Brito</p>	<p>inovativa</p>
<p>"O Merchview possibilita aferição da concorrência e análise rápida e visualização de todas as ações de merchandising com o download das imagens, análise estratégica das ações de merchandising, relatórios com volume de investimento, GRP, relatórios comparativos, tática empregada etc. Além disso, permite a exportação de relatório PVI: alcance e frequência da campanha"</p>	<p>Publicação Propaganda & Marketing on-line - SP 12 de Julho de 2012 18:07 - por Marcia Brito</p>	<p>inovativa</p>
<p>"Criado em parceria com emissoras e agências de publicidade, o Merchview está monitorando esse tipo de ação nas redes abertas: Band, Globo, Record, Rede TV! e SBT"</p>	<p>Folha.com – Coluna Outro Canal 17/07/2012 - 03h00 DE SÃO PAULO</p>	<p>absorvitiva</p>
<p>"A empresa já gostaria de ter iniciado antes esta mensuração, porém o merchandising deve estar limitado a 25% da programação de publicidade. A gente monitorava o break. Antigamente, o mercado tinha um receio do monitoramento do merchandising, porque a partir destas informações a gente começa a dizer o tamanho da publicidade que ocorre dentro dos programas, e a partir daí o mercado poderia se sentir muito exposto, até mesmo por questões de governo, fiscalização dos espaços."</p>	<p>entrevista 2</p>	<p>adaptabilidade</p>
<p>"Antes era algo específico realizado sob demanda (medição do merchandising) de acordo com a solicitação específica de algum cliente. Hoje, conseguimos fazer isto de forma regular."</p>	<p>entrevista 2</p>	<p>adaptabilidade/ inovativa</p>
<p>"O mercado tem a necessidade de esta medição ser de forma regular, a demana por parte dos anunciantes e emissoras crescem a cada dia"</p>	<p>entrevista 2</p>	<p>absorvitiva</p>

LEGITIMAÇÃO DO CONHECIMENTO	
Fato / Evidência	Onde
"Os clientes viram no IBOPE um meio de se criar a ferramenta para monitorar o merchandising, por já estar no mercado há anos"	VIDEO Merchanview, disponível na internet e entrevista 1
"Envolvimento de toda a comissão técnica, foi pra nós foi um grande desafio. O desafio de 2011 foi o desenvolvimento deste serviço junto aos clientes"	VIDEO Merchanview, disponível na internet
"O IBOPE teve que entender tudo o que as outras emissoras faziam, se tudo cabia dentro da mesma nomenclatura, se tudo o que a Banda fazia cabia naquela mesma nomenclatura, como a gente iria criar um valor referência para aquela ação (de mercham)"	VIDEO Merchanview, disponível na internet
"O nosso grande desafio era entender se 5 segundos de um inserte de vídeo vale a mesma coisa de uma ação integrada"	VIDEO Merchanview, disponível na internet
"O Merchanview possibilita aferição da concorrência e análise rápida e visualização de todas as ações de merchandising com o download das imagens, análise estratégica das ações de merchandising, relatórios com volume de investimento, GRP, relatórios comparativos, tática empregada, etc. Além disso, permite a exportação de relatório PVI: alcance e frequência da campanha. "O produto já está disponível no mercado e leva o segmento do merchandising para os anunciantes e agências com a credibilidade da marca Ibope"	Propaganda & Marketing on-line - SP 12 de Julho de 2012 18:07 - por Marcia Brito
"Dados do Ibope, obtidos pela coluna Outro Canal, apontam que Band, Globo, Record, Rede TV! e SBT registraram 2.394 ações de merchandising em junho. A aferição foi feita pelo Merchanview, serviço do Instituto criado em parceria com agências de publicidade e emissoras"	Adnews 17 de julho de 2012 · 09h49
"O primeiro resultado da nova ferramenta de pesquisa do Ibope, o Merchanview, que afere o número de ações de merchandising na TV, aponta que os programas de auditório são os que mais mostram esse tipo de publicidade"	Clube de Criação São Paulo - SP 17/07/2012
"As empresas viram no IBOPE uma forma de obter ajuda, pela legitimação que já tem no mercado"	Entrevista 1